الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة التخرج

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية والمالية

تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق

الموضوع

مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية

من إعداد الطالب:

أيوب بوقرورة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

عبد الكريم مقراني

السنة الدراسية: 2012 – 2013

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وقل رب زدني علما ﴾

اللآية 114 سورة طه

“Le risque est nécessaire a l’individu, le risque est nécessaire à la société. Le risque est le défi dont la société a besoin pour trouver ses repéres. Une société sans risque serait une société sans objectif, une société morte”

BERNARD KOUCHNER

شـــــكـــــر وتقدير

أحمد وأشكر الله الواحد الأحد الذي انعم علي بنعمة العلم والعقل، وأمدني بالعزيمة والإرادة لإتمام هذا العمل.

يسعدني بعد حمد الله وشكره أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير، وبأخلص آيات الاحترام والعرفان بالجميل للأستاذ الفاضل الدكتور **عبد الكريم مقراني،** الذي أنار لي الطريق بعلمه الغزير وتوجيهاته السديدة، والذي كان لإرشاداته القيمة وروحه الطيبة الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث .

كما أتوجه بوافر التقدير والامتنان لأساتذة المدرسة العليا للتجارة على ما قدموه لي خلال مشواري الدراسي.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.

وأخيرا أتوجه بخالص شكري وعظيم تقديري لأفراد عائلتي، أصدقائي، زملائي على ما قدموه لي حتى يكتمل هذا البحث ويرى النور.

الباحث

إهـــــــــــــــداء

إلى معلم الناس الخير، الهادي الأمين محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من كانا سبب وجودي بعد الله عز وجل، من ربياني صغيراً و لم يبخلا عني بشيءٍ، والديَّ الحنونين أمد الله في عمريهما وأحسن ختامهما.

إلى الأعزاء على قلبي أختي وإخوتي.

إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى أصدقائي وزملائي في كل مكان.

إلى أساتذتي في كل زمان.

إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في حياتي.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الباحث

الفهـــــــــرس

الفهرس..... I

قائمة الجداول..... IV

قائمة الأشكال..... VI

قائمة المختصرات..... VII

الملخص..... VIII

مقدمة عامة..... **أ-ه**

الفصل الأول : الإطار العام لإدارة المخاطر في البنوك..... **1**

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر..... **2**

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر..... 2

المطلب الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر..... 6

المطلب الثالث: نماذج إدارة المخاطر. 8

المبحث الثاني: إدارة المخاطر البنكية..... **10**

المطلب الأول: أنواع المخاطر البنكية..... 10

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لإدارة المخاطر في البنوك..... 13

المطلب الثالث: اختصاصات إدارة المخاطر في البنوك ومسؤولية القيام بها.... 14

المبحث الثالث: منهجية إدارة المخاطر..... **17**

المطلب الأول: تحديد المخاطر وتقييمها..... 17

المطلب الثاني: معالجة المخاطر ومراقبتها..... 19

المطلب الثالث: أدوات قياس المخاطر البنكية..... 21

الفصل الثاني: التأصيل العلمي والعملي للمراجعة الداخلية..... **26**

المبحث الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية..... **27**

المطلب الأول: ماهية المراجعة الداخلية..... 27

المطلب الثاني: أهداف وأنواع المراجعة الداخلية..... 29
المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بالوظائف الرقابية الأخرى..... 31
المبحث الثاني: الإطار العملي للمراجعة الداخلية..... 35
المطلب الأول: معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية..... 35
المطلب الثاني: الميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية..... 39
المطلب الثالث: أدوات ووسائل المراجعة الداخلية..... 41
المبحث الثالث: مراحل سير مهمة المراجعة الداخلية..... 48
المطلب الأول: مرحلة التخطيط والتحضير للمهمة..... **48**
المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ المهمة..... 49
المطلب الثالث: مرحلة إعداد التقرير ومتابعة التوصيات..... 52
الفصل الثالث: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر البنكية..... 57
المبحث الأول: المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر حسب لجنة بال للرقابة البنكية.... 58
المطلب الأول: مقررات لجنة بال الأولى..... 60
المطلب الثاني: مقررات لجنة بال الثانية والثالثة..... 63
المطلب الثالث : أهمية الرقابة والمراجعة الداخلية حسب لجنة بال..... 66
المبحث الثاني: المراجعة الداخلية لعمليات إدارة المخاطر..... 66
المطلب الأول: أهمية مراجعة إدارة المخاطر حسب المعايير الدولية للمراجعة الداخلية..... 66
المطلب الثاني: مراجعة إدارة المخاطر..... 68
المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر البنكية، تقييمها ومعالجتها..... 71
المبحث الثالث: أهمية مراجعة إدارة المخاطر في حوكمة البنوك..... 74
المطلب الأول: ماهية حوكمة البنوك..... 74
المطلب الثاني: تطبيق حوكمة البنوك..... 76
المطلب الثالث: دور مراجعة إدارة المخاطر في تطبيق حوكمة البنوك..... 78

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية..... 82

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية..... 83

المطلب الأول: بيانات الدراسة..... 83

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة..... 86

المطلب الثالث: هيكلة استمارة الاستبيان..... 88

المبحث الثاني: اختبار الاستبيان وتحليل خصائص ونتائج العينة..... 89

المطلب الأول: اختبار صدق الاستبيان..... 89

المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان واعتدالية التوزيع 93

المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة..... 95

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية..... 98

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة..... 98

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة..... 110

المطلب الثالث: دراسة مقارنة بين أراء المراجعين الداخليين في البنوك التجارية العمومية والخاصة..... 113

الخاتمة العامة..... 116

المراجع..... 119

الملاحق

الملحق الأول (استبيان الدراسة الميدانية).

الملحق الثاني (نتائج الاختبارات الإحصائية).

قائمـــــة الجـــــداول

رقم الجدول	عنـــــــــــــــوان الجـــــــــــــــــدول	الصفحة
(01-1)	تصنيف المخاطر حسب المقاربة المالية	6
(02-1)	طرق مستخدمة في تحديد المخاطر	17
(02-2)	معايير الممارسة المهنية الدولية للمراجعة الداخلية	36
(01-4)	عينة البنوك	85
(02-4)	الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان	86
(03-4)	مقياس ليكرت الخماسي	88
(04-4)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول	89
(05-4)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	90
(06-4)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث	90
(07-4)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع	91
(08-4)	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس	91
(09-4)	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس	92
(10-4)	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان	93
(11-4)	معامل الثبات (طريقة **Alpha Cronbach's**)	94
(12-4)	اختبار إعتدالية التوزيع (اختبار **Kolmogorov-Smirnov**)	94
(13-4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	95
(14-4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	96
(15-4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	96
(16-4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	97

(4-17)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير شكل ملكية البنك	97
(4-18)	نتائج آراء عينة الدراسة حول الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي	98
(4-19)	نتائج آراء عينة الدراسة حول استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي	100
(4-20)	نتائج آراء عينة الدراسة حول جودة أداء المراجع الداخلي	101
(4-21)	نتائج آراء عينة الدراسة حول دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر	103
(4-22)	نتائج آراء عينة الدراسة حول دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر	105
(4-23)	نتائج آراء عينة الدراسة حول دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر	107
(4-24)	تحليل نتائج جميع محاور الدراسة	109
(4-25)	معامل الارتباط بين الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر	110
(4-26)	معامل الارتباط بين استقلالية وموضوعية للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر	110
(4-27)	معامل الارتباط بين جودة أداء للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر	111
(4-28)	معامل الارتباط بين دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر	111
(4-29)	معامل الارتباط بين دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر	112
(4-30)	معامل الارتباط بين دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر	112
(4-31)	نتائج اختبار **Independent Samples T** للفرق بين متوسطي أراء المراجعين الداخليين في البنوك التجارية العمومية والخاصة حول مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.	113
(4-32)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية ومتغير ملكية البنك	114
(4-33)	متوسط عدد المراجعين في البنوك الخاصة والعمومية	114

قائمـــــــــــة الأشكـــــــــــال

رقم الشكل	عنـــــــــــوان الشـــــــــــــكل	الصفحة
(01-1)	نموذج **Jean Le Ray Et E.Degobert** لإدارة المخاطر	9
(02-1)	نموذج معهد المراجعة الداخلية بالتعاون مع **Price Water House Cooper** لإدارة المخاطر	9
(03-1)	المخاطر البنكية	12
(04-1)	مصفوفة المخاطر الثلاثية	19
(05-1)	مراحل سير عملية إدارة المخاطر	21
(01-2)	الدور التأكيدي والاستشاري لوظيفة المراجعة الداخلية	29
(02-2)	ورقة كشف وتحليل المشكل **(FRAP)**	51
(03-2)	مراحل سير عملية المراجعة الداخلية	54
(01-3)	الدعائم الثلاثة لاتفاقية بال 2	61
(02-3)	دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر	68
(03-3)	أنواع الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر	73
(04-3)	ركائز حوكمة البنوك	80
(01-4)	نموذج مقترح لتوضيح دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر	84
(02-4)	متغيرات الدراسة	87

قائمـــــة المختصرات

المصطلح	بيـــــــــــان الاختصـــــــار
IRM	The Institute of Risk Management
IIA	The Institute of Internal Auditors
FRAP	Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، من خلال إتباع منهج وصفي تحليلي، حيث نتطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر في البنوك و دور المراجعة الداخلية في تفعيلها وتحسينها، أما فيما يخص الجانب الميداني فقد تم قياس مدى تأثير المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية من خلال الإستعانة باستقصاء موزع على 44 مراجع داخلي في عشرة بنوك، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين المراجعة الداخلية وتفعيل إدارة المخاطر من خلال تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر مما يساهم في تطبيق حوكمة البنوك، إضافة إلى أن عمل المراجعة الداخلية يرتكز على ثلاثة عناصر أساسية على أساسها يتحدد درجة تأثيرها على فعالية إدارة المخاطر والمتمثلة في الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي، استقلاليته وموضوعيته وجودة أدائه، كما أنه هناك ثلاث مجالات أساسية والتي على أساسها يكون دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك وهي دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر، تقييمها ومعالجتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، المراجعة الداخلية، المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، حوكمة البنوك.

Résumé

Cette étude vise à déterminer le rôle de l'audit interne dans l'efficacité du management des risques , Et ceci à travers la méthodologie descriptive et analytique, mais aussi à partir des concepts du management des risques banquiers et le rôle de l'audit interne dans son efficacité et son amélioration, En ce qui concerne la partie pratique, Nous avons mesuré l'impact de l'audit interne sur l'efficacité du management des risques au niveau des banques commerciales algériennes via l'utilisation d'un sondage qui a été distribué sur 44 auditeurs interne de dix banques différentes, les résultats conclus sont les suivants : l'existence d'une forte corrélation entre l'audit interne et l'efficacité du management des risques en fournissant objectif de confirmation du Conseil d'administration sur l'efficacité des opérations du management des risques, ce qui contribue à l'application de la gouvernance bancaire, les travaux de l'audit interne sont basés sur trois éléments clés : compétence de l'auditeur interne, l'indépendance et l'objectivité ainsi que la qualité de sa performance, sur la base déterminée par degré d'impact sur l'efficacité du management des risques et du professionnalisme, il y a trois domaines clés sur le rôle de l'audit interne dans l'efficacité du management des risques dans les banques, ce sont le rôle de l'audit interne dans l'identification des risques, l'évaluation et le traitement.

Mots clés: Management des risques, Audit interne, Normes internationales de l'audit interne, gouvernance bancaire.

المقدمة العامة

المقدمة العامة

لقد كان للتطورات الاقتصادية التي شهدها العالم خلال القرن الماضي تأثيرا مباشرا على المحيط الاقتصادي للمنظمات الاقتصادية والمؤسسات المالية سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، فبعد أن كانت المؤسسات صغيرة الحجم وتنشط في بيئة مغلقة أصبحت عبارة عن نظام ضخم يعمل ضمن اقتصاد مفتوح على العالم تطبعه المخاطرة الشديدة، مما أدى إلى تعدد الاستثمارات وزيادة الحاجة إلى رؤوس الأموال وأصبح من الضروري الاعتماد على البنوك التي تقوم بتجميع الأموال وإعادة استثمارها من خلال تمويل المشاريع، ومع هذه التحوّلات أصبحت البنوك مركزا حيويّا للمعاملات المالية ولها دور إستراتيجي وفعّال في التنمية الاقتصادية.

ونظرا لطبيعة نشاط البنوك والتي تتميز بالحساسية، و نتيجة لصلته بمختلف القطاعات الأخرى فالمخاطر التي تصيب أي مؤسسة تؤثر عليها و بالتالي أصبحت عملية إدارة المخاطر في البنوك من المسائل التي حظيت باهتمام كبير، و منه أصبحت إدارة البنك تقتضي معرفة و تشخيص المخاطر ومعرفة أسبابها وكيفية معالجتها، فلجنة بال منذ تأسيسها، النتائج التي توصلت إليها تركزت في جميع اقتراحاتها على كيفية تحديد المخاطر و التقليل منها.

نتيجة لكل هذه التطورات المتلاحقة اتجهت البنوك لتطوير و تحسين وظيفة المراجعة الداخلية، حيث تحولت من كونها أداة لتقييم نظام الرقابة الداخلية لتصبح أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي حيث امتد دورها ليشمل أيضا تقييم إدارة المخاطر حيث عرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي المراجعة الداخلية على أنها" نشاط تأكيدي، استشاري، موضوعي، ومستقل مصمم لزيادة وتحسين قيمة عمليات المنظمة، والمساعدة على إنجاز أهدافها بصورة منهجية ومنتظمة بهدف تقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر، والرقابة، والحوكمة". واستنادا إلى هذا التعريف يظهر دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وذلك من خلال مراجعة فعالية عمليات إدارة المخاطر.

1. أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في محاولته تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر من خلال تقييم فعاليتها والمساهمة في تحسينها وهذا على مستوى البنوك بصفة عامة وعلى مستوى البنوك التجارية الجزائرية بصفة خاصة، ولهذا سنحاول من خلال هذا البحث قياس مدى تأثير المراجعة الداخلية على فعالية العمليات التي تقوم بها إدارة المخاطر على مستوى هذه البنوك.

2. أسباب اختيار الموضوع

1.2 الأسباب ذاتية

- مواصلة البحث في نفس موضوع مذكرة الليسانس والذي كان تحت عنوان« المراجعة الداخلية في البنوك التجارية - دراسة حالة مديرية المراجعة الداخلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-».
- نوع التخصص الذي ننتمي إليه وأثره الكبير على المسار المهني والأكاديمي.

2.2 الأسباب الموضوعية

- الدور الكبير الذي تلعبه وظيفة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

- ظهور الفضائح المالية في قطاع البنوك، وآثارها السلبية على التنمية الاقتصادية.

3. إشكالية البحث

في ظل هذه الظروف والمتغيرات تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية؟

ويمكن أن تتفرع هذه الإشكالية الرئيسية إلى بعض الأسئلة الفرعية الموالية:

1) هل هناك علاقة بين الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية؟
2) هل هناك تأثير لاستقلالية وموضوعية المراجع الداخلي على فعالية إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية؟
3) هل هنالك تأثير لجودة أداء المراجع الداخلي على فعالية إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية؟
4) هل هناك علاقة بين دعم المراجع الداخلي لعمليات تحديد المخاطر، تقييمها ومعالجتها وتفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية؟

4. الفرضيات

وحتى يتمكن الباحث من دراسة هذه المسائل، فقد تم تحديد الفرضيات التالية:

1) توفر الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي من شأنه أن يساعد في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.
2) أداء المراجع الداخلي لمهامه بكل استقلالية وموضوعية يؤدي إلى تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.
3) توفر الجودة في أداء المراجع الداخلي يساعد في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.
4) دعم المراجع الداخلي لعمليات تحديد المخاطر، تقييمها ومعالجتها يؤدي إلى تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.
5) هناك فروق بين آراء المراجعين الداخليين في البنوك التجارية الجزائرية الخاصة والعمومية فيما يخص الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

5. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم إدارة المخاطر وإبراز أهميتها في البنوك.
- إبراز أهمية المراجعة الداخلية كوظيفة تسمح بإضافة قيمة للبنوك.
- توضيح العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.
- تحديد الأدوار التي يمكن أن تلعبها المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر.

- قياس مدى تأثير المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية.

6. الدراسات السابقة

1.6 دراسة Sarens & De Beelde - managerial auditing journal 2006 -

بعنوان " إدراك المراجعين الداخليين لدورهم في إدراك المخاطر - دراسة مقارنة بين الشركات الأمريكية والشركات البلجيكية " ، وهدفت هذه الدراسة إلى وصف الطريقة التي من خلالها يفهم خلالها المراجع الداخلي دوره في إدارة المخاطر، وذلك من خلال المقارنة بين المراجعين الداخليين في الشركات الأمريكية والشركات البلجيكية، وقام الباحثان بإجراء مقابلات شخصية مع المدراء التنفيذيين لقسم المراجعة الداخلية في عشرة شركات مختلفة، وتم تجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى أن المراجعين الداخليين في الشركات البلجيكية يركزون على مواطن الضعف في نظام إدارة المخاطر ، أما في الشركات الأمريكية فإن المراجعين الداخليين يدركون أهمية إبداء الرأي والتقييم بشكل موضوعي والتي تعتبر عناصر أساسية في فحص نظام الرقابة الداخلية .

2.6 دراسة الحربي –جامعة أل البيت الأردن 2008–

"دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في المصارف التجارية الكويتية".

قدمت هذه الدراسة تحليلا في المصارف التجارية الكويتية لتوضيح الدور الذي يقوم به المراجع الداخلي في تقييم عمليات إدارة المخاطر المصرفية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من نتائج أهمها:

- إيجابية الدور الذي يقوم به المراجع الداخلي في ضبط المخاطر المصرفية.
- ارتفاع درجة تأثير المراجع الداخلي في دراسة حالة عدم التأكد والتنبؤ بالمخاطر المصرفية.
- ارتفاع درجة إشراك المراجع الداخلي في إعداد وتحديد خطة لمواجهة المخاطر المصرفية.

3.6 دراسة كيرزان – جامعة دمشق سوريا 2010 –

"مدى إدراك الإدارة العليا في المصارف السورية لأهمية المراجعة الداخلية في زيادة قيمة العمليات المصرفية وتحسينها".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك الإدارة العليا في المصارف السورية لأهمية المراجعة الداخلية في زيادة قيمة العمليات المصرفية وتحسينها، ومن ثم التعرف على ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إدراك الإدارة العليا في المصارف العامة ونظيرتها في المصارف الخاصة لأهمية المراجعة الداخلية في زيادة قيمة العمليات المصرفية وتحسينها.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تدرك الإدارة العليا في كافة المصارف السورية العامة والخاصة أهمية المراجعة الداخلية في زيادة قيمة العمليات المصرفية وتحسينها.
- يوجد فروقات لصالح القطاع الخاص بين إجابات المستجيبين من القطاع الخاص والعام للمجال المتعلق بإدراك الإدارة العليا في المصرف لأهمية مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية و.إدارة المخاطر والحوكمة.

4.6 دراسة البجيرمي – جامعة دمشق سوريا 2011 –

دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر– دراسة ميدانية في المصارف السورية–

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وظيفة التدقيق الداخلي وفعاليتها في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة والخاصة، حيث يساعد نشاط التدقيق الداخلي الإدارة العليا ومجلس الإدارة في عملية تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها، من خلال تقديم خدمات تأكيدية واستشارية مختلفة أثناء تنفيذ عملية إدارة المخاطر.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- لا يوجد مساهمة فعالة لنشاط التدقيق الداخلي في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية العامة.
- ساهم نشاط التدقيق الداخلي بشكل فعال في عملية إدارة المخاطر في المصارف السورية الخاصة.
- يوجد فروق جوهرية لصالح القطاع الخاص بين إجابات المستجيبين من كلا القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بمساهمة التدقيق الداخلي في تحديد وتقييم المخاطر والاستجابة لها.
- لا يوجد اختلافات جوهرية بين آراء العاملين في قسم التدقيق الداخلي وآراء العاملين في قسم المالية في كل من المصارف العامة والخاصة.
- يوجد عدم اهتمام من قبل المصارف العامة والخاصة بأهمية حصول عامليها في قسم التدقيق الداخلي على الشهادات المهنية الدولية في هذا المجال، بالإضافة إلى قلة الدورات التدريبية التي تتيح للعاملين متابعة التطورات في مجال التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر.

وما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها أنها تدرس العوامل المحددة لعمل المراجعة الداخلية والتي تؤثر في فعالية إدارة المخاطر بالإضافة إلى المجالات التي تساهم بها المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر، كما أن مجتمع الدراسة الميدانية يقع في الجزائر ويخص قطاع حيوي ومهم وهو البنوك.

7. المنهج المتبع

في ضوء الأهداف المراد تحقيقها سوف يتم استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي قصد وصف إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية، وكذا تحليل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر، كما سوف يتم الاعتماد على أسلوب الاستبيان وذلك باختيار عينة من البنوك التجارية الجزائرية العمومية والخاصة بهدف التعرف على مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى هذه البنوك.

8. هيكل البحث

وللإحاطة بجوانب الموضوع، تم تقسيم هذا البحث إلى أربع فصول:

الفصل الأول: الإطار العام لإدارة المخاطر في البنوك.

في هذا الفصل سوف يتم دراسة مفاهيم حول الخطر وإدارة المخاطر، كما سوف يتم التعرض إلى منهجية إدارة المخاطر وكذا أنواع المخاطر على مستوى البنوك وكيفية إدارتها.

الفصل الثاني: التأصيل العلمي والعملي للمراجعة الداخلية.

في هذا الفصل سوف يتم تناول الإطار النظري للمراجعة الداخلية خاصة فيما يتعلق بأنواعها وأهدافها، أما بالنسبة للإطار العملي للمراجعة الداخلية فسنعرض فيه المعايير المهنية للمراجعة الداخلية وكذا أدواتها ووسائلها، وفي الأخير سنتطرق إلى منهجية القيام بمهمة المراجعة الداخلية.

الفصل الثالث: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر البنكية.

سيتم هي هذا الفصل إبراز دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في البنوك التجارية من خلال مساهمتها في تحديد وتقييم المخاطر ومعالجتها، كما سوف يتم التطرق إلى معايير بال للرقابة البنكية نظرا لأهميتها في إدارة المخاطر البنكية وكذا تأثير مراجعة إدارة المخاطر على حوكمة البنوك.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.

في هذا الفصل سوف يتم القيام بدراسة ميدانية على مستوى البنوك التجارية الجزائرية، حيث سيتم اختيار عينة من البنوك التجارية العمومية والخاصة، ثم إعداد قوائم الاستبيان وتسليمها للمراجعين الداخليين، وبعد ذلك وبالاستعانة بالبرنامج الإحصائي **spss** يتم التأكد من صحة فرضيات الدراسة وقياس تأثير المراجعة الداخلية على فعالية إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية.

الفصل الأول

الإطار العام لإدارة المخاطر في البنوك

الفصل الأول: الإطار العام لإدارة المخاطر في البنوك

تؤدي البنوك التجارية دورا هاما في النشاط الاقتصادي وهذا من خلال الآليات التي تستخدمها لتنفيذ وظائفها ومهماتها، والتي تساعد على تبادل الأموال والمنافع والخدمات، وتتميز طبيعة النشاط البنكي بتشبعه وارتفاع المنافسة فيه مما يؤدي حتما إلى ظهور مخاطر قد تهدد استمرارية نشاط البنك، لذلك يجب التعامل مع هذه المخاطر بآلية مناسبة، ولتحقيق ذلك يجب أن تتبنى البنوك إجراءات شاملة لإدارة المخاطر وإعداد التقارير عنها، بما في ذلك الرقابة الملائمة من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا من أجل تحديد وتقييم كافة المخاطر.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول مفاهيم حول المخاطر وإدارتها، أهداف إدارة المخاطر ونماذجها، أما المبحث الثاني فيتعرض إلى أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك والعناصر الأساسية لإدارة المخاطر في البنوك، اختصاصاتها ومسؤولية القيام بها، أما المبحث الثالث فيشمل منهجية إدارة المخاطر من خلال تحديد، تقييم المخاطر ومعالجتها، وفي الأخير يتم إبراز أهم أدوات قياس المخاطر البنكية.

المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

لقد ظهرت إدارة المخاطر كمدخل علمي لمواجهة مشكل التعامل مع المخاطر التي يواجهها الأفراد والمؤسسات باستخدام أفضل الأساليب والخطط لمنع تحققها، قصد ضمان الاستمرارية والأمان.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر

سوف يتم التعرض في هذا المطلب إلى تعاريف مختلفة للمخاطرة، وكذا مصادرها وتصنيفاتها المتنوعة .

1. مفهوم الخطر

إن كلمة خطر مستوحاة من المصطلح اللاتيني « Rescass » أي Risque والذي يدل على الاختلال في التوازن وحدوث تغيير مقارنة مع ما كان منتظرا[1].

وهناك تعاريف مختلفة قدمت للخطر وهذا لاختلاف الجهة التي تنظر إليه، فهناك من عرفه أنه « حادث احتمالي ينطوي على نتائج غير مرغوب فيها»[2]، أما مؤسسات التأمين فتعرفه على أنه « الحدث الذي يؤدي وقوعه إلى تعرض الأشخاص والممتلكات إلى خسائر»[3].

كما عرف على أنه « الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة والمأمولة »[4].

وعرف معهد المراجعين الداخليين الأمريكي الخطر على أنه « احتمال وقوع حدث له تأثير على تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم قياس الخطر من خلال درجة تأثيره واحتمال حدوثه» [5].

ومن خلال هذه التعاريف المختلفة للخطر يمكن أن نستخلص ما يلي:

- إدخال العنصر الاحتمالي في وقوع الخطر وليس عنصر عدم التأكد، مما يمكن من استخدام أسلوب القياس الكمي للخطر.
- يترتب على وقوع الخطر خسارة احتمالية وهذا معنى أدق من احتمال وقوع الخسارة.
- نتائج الخطر تعود بالسلب على المؤسسات وتختلف درجة تأثيره من مؤسسة لأخرى (عدم تحقيق الأرباح، الانحراف عن النتيجة المرجوة.....) .
- للخطر مصادر متعددة قد تكون داخلية أو خارجية، مما يتحتم على المؤسسة معرفتها من أجل معالجتها.

---

[1] يوسف صوار، **محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك التجارية- دراسة حالة بنك BADR-** ، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2008، ص23.

[2] يوسف حجيم الطائي وأخرون، **إدارة التأمين والمخاطر**، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2011، ص17.

[3] محمد كامل درويش، **إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل اتفاقية الغات**، دار الخلود، الطبعة الأولى، عمان،1996، ص18.

[4] طارق عبد العال حماد، **إدارة المخاطر:أفراد-إدارات-شركات-بنوك**، الدارالجامعية، الاسكندرية، 2003، ص16.

[5] The institue of internals auditors**, international standars for the professional practice of internal audit**,2010, p37.

2. عناصر الخطر

تتمثل عناصر الخطر في مسبباته والنتائج المترتبة عنه، وتتمثل أساسا في ثلاث عناصر:

1.2 مصدر الخطر

إن التعرف على مصدر الخطر أو أصله يمكن المؤسسة من توفير الآليات المناسبة لإدارة الخطر، حيث أن معرفة السبب يعتبر نصف العلاج أو بمثابة مفتاح معالجة الخطر، وعادة تتمثل مصادر الخطر فيما يلي:[1]

1.1.2 البيئة الخارجية للمؤسسة

وتشمل الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية والثورات الاجتماعية، إضافة إلى التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، ومجمل هذه المتغيرات تتطلب المتابعة والمراقبة من قبل إدارة المخاطر بهدف دراسة تأثيرها على أداء المؤسسة، ومن أهم هذه العوامل:

- شدة المنافسة.
- التغيرات التي تحدث في أذواق ورغبات الزبائن.
- التغيرات التكنولوجية.
- التغيرات في المناخ السياسي والثقافي.
- التغيرات التي تحدث في سوق العمل، وأسواق مواد الخام ورأس المال.

2.1.2 العمليات التشغيلية

وتشمل الضعف الذي قد يصيب عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها داخل المؤسسة مثل:

- عدم فاعلية وضعف النشاطات داخل المؤسسة.
- فقدان السمعة الناجمة عن سلوكيات غير أخلاقية وغير قانونية من قبل العاملين أو الإدارة، الشركاء أو المساهمين.
- عدم ملائمة نظام الحوافز داخل المؤسسة.
- عدم توفر الكفاءة المهنية عند العاملين.

3.1.2 المعلومات

وتشمل العديد من الجوانب المتعلقة بإدارة وأمن المعلومات داخل المؤسسة، ومنها:

- اختراق قواعد البيانات والمعلومات المتعلقة بعمليات المؤسسة.
- عدم ملائمة السجلات المستخدمة في العمليات المحاسبية والإدارية.
- عدم مصداقية وتكامل المعلومات.
- عدم كفاية وملائمة المعلومات.

2.2 النتيجة

إن احتمال حدوث الخسارة من عناصر الخطر، فالنتيجة مرتبطة بصفة شديدة مع الخسارة والتي يمكن تعريفها أنها فقدان المؤسسة لشيء تحوزه أو قد يكون مكسب أقل مما كان متوقع، والخسارة تأخذ عدة أشكال، قد تكون جزئية أو كلية، مادية أو معنوية، مالية.[1]

---

[1] إيهاب نظمي إبراهيم، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال – حداثة وتطور-**، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص ص 37 .39

3.2 التردد

وتتمثل في درجة تكرار الخطر أو الحدث الذي يمكن أن يؤثر سلبا على المؤسسة، وتصنف حسب احتمال تكرارها إلى تكرار مستمر، تكرار دوري، تكرار نادر، تكرار استثنائي.[2]

3. تصنيف المخاطر

تصنف المخاطر وفقا لعدة تقسيمات، من أهمها:

1.3 تصنيف المخاطر حسب طبيعتها

وتتمثل في :[3]

1.1.3 المخاطر الاقتصادية

ترتبط هذه المخاطر بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة أو بالتركيبة الاقتصادية للبلد، أو بالنظام الاقتصادي العالمي.

2.1.3 المخاطر السياسية

تتمثل في المخاطر الناجمة عن القرارات السياسية لمختلف الحكومات، وعدم الاستقرار الذي يميز الكثير من الأنظمة السياسية من تغيير في الحكومات، الانقلابات.....الخ.

3.1.3 المخاطر القانونية

تمثل تلك التغيرات التي تحدث في القوانين والتشريعات المختلفة المنظمة لعمل المؤسسات، وبالأخص إذا كانت غير منتظرة.

4.1.3 المخاطر الاجتماعية

تعتبر التغيرات التي تحدث في المجتمع من العوامل المؤثرة في نشاطات المؤسسة بفعل أن المؤسسة جزء من المجتمع مثل تغير نمط الاستهلاك، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي.....الخ.

5.1.3 المخاطر البيئية

تتمثل في الأخطار المتعلقة بالاحتباس الحراري، تلوث البيئة، الحركات الايكولوجية...الخ، مما يتوجب على المؤسسة في الوقت الحالي أن تراعي في نشاطها عدم الإضرار بالبيئة.

6.1.3 المخاطر الطبيعية

وهي تلك المخاطر التي لا يمكن للعقل البشري أن يتنبأ بزمن حدوثها مثل الزلازل، الفيضانات، الحرائق....الخ.

2.3 تصنيف المخاطر حسب مصادرها

حسب هذا التقسيم فإن المخاطر التي تواجهها المؤسسة إما تكون:

- **داخلية:** مصدرها من داخل المؤسسة.
- **خارجية:** مصدرها من خارج المؤسسة.

---

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص16.

[2] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص18.

[3] رضا بن عاشور، **إدارة المخاطر الكبرى- دراسة حالة الصناعة الصيدلانية الجزائرية-**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص53.

3.3 تصنيفات مختلفة

هناك تصنيفات أخرى يمكن أن تصنف على أساسها المخاطر وهي:

1.3.3 مخاطر المضاربة والبحتة

تصف مخاطر المضاربة موقفا يحمل إمكانية حدوث خسارة أو ربح ويتم تحملها مقابل إمكانية الحصول على الربح مثل المشاريع التجارية، أما المخاطرة البحتة فهي تلك المواقف التي تنطوي فقط على فرصة الخسارة أو اللاخسارة ويمكن معالجتها عن طريق التأمين على عكس مخاطر المضاربة.[1]

2.3.3 المخاطر المباشرة والغير مباشرة

هناك بعض المخاطر لها تأثير مباشر على المؤسسة كالمخاطر الناتجة عن تقلبات في أسعار المواد الأولية، أما المخاطر الغير المباشرة فتؤثر على الاقتصاد الوطني عامة، ثم ينتقل التأثير فيما بعد إلى المؤسسة مثل الأزمات المالية العالمية.

3.3.3 المخاطر المؤمنة والغير مؤمنة

هناك العديد من المخاطر التي تؤمن عليها المؤسسة قبل حدوثها والتي تدخل ضمن إدارة التأمين مثل الأخطار الصناعية، حوادث السيارات....الخ، وهناك بعض الأخطار الغير مؤمنة والتي تدخل في مجال إدارة المخاطر بفعل صعوبة قياسها.

4.3.3 المخاطر القابلة للقياس والغير القابلة للقياس

من الأمور الصعبة في المؤسسة قياس المخاطر، ومنه صعوبة إدارتها، فنجد مثلا أخطار سعر الفائدة وسعر الصرف يمكن قياسها، بينما هناك بعض المخاطر التي يصعب قياس مثل الأخطار القانونية والتي يكون قياسها مبني على قواعد الاحتمال.[2]

5.3.3 المخاطر الأساسية والخاصة

تتضمن المخاطر الأساسية « الخسائر اللاشخصية العواقب والمنشأ، حيث تعتبر مخاطر جماعية تسببت فيها مظاهر اقتصادية واجتماعية وسياسية، وتؤثر على شرائح كبيرة من السكان »[3] مثل البطالة والتضخم والزلازل، أما المخاطر الخاصة « فهي التي تتعلق بشخص معين سواء من حيث سبب الخطر، نتيجته أو كليهما معا »[4].

6.3.3 تصنيف المخاطر حسب المقاربة المالية

قام مكتب المراجعة «Ernest And Young »بتصنيف المخاطر وفقا للمقاربة المالية إلى أربعة مجموعات يلخصها الجدول التالي:

---

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص26.

[2] Louis Esch and others, **Asset & risk management**, Edition Boeck, Bruxelles, 1ereedition, 2003, pp 19 28.

[3] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص26.

[4] يوسف حجيم الطائي وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص20.

الجدول رقم (1.1) : تصنيف المخاطر حسب المقاربة المالية.

المخاطر الاستراتيجية 1- المخاطر المتعلقة بالشركاء ،المتعاملين والمساهمين. 2- المخاطر المتعلقة بقيادة المؤسسة: المخاطر المتعلقة بقيم ومعتقدات المؤسسة، المخاطر المتعلقة بسمعة المؤسسة، المخاطر المرتبطة بتصميم الإستراتيجية، المخاطر المرتبطة بتصميم موارد المؤسسة. 3- المخاطر المتعلقة بالأسواق: مخاطر البلد، مخاطر المنافسة، المخاطر المتعلقة بالفرص والإمكانيات التي يمنحها السوق.
المخاطر المعرفية 1- المخاطر المتعلقة بممتلكات المؤسسة المعنوية. 2- مخاطر تسيير المعلومات والإعلام الآلي.
المخاطر المالية 1- مخاطر التوازن الهيكلي. 2- المخاطر المالية المتعلقة بالأسواق: مخاطر الصرف، المخاطر الناتجة عن تقلبات الأسعار في الأسواق (المواد الأولية وغيرها) ، المخاطر الناتجة عن تسيير الخزينة، مخاطر السيولة، المخاطر المتعلقة بالأنشطة المحاسبية، المخاطر المتعلقة بالضرائب.
المخاطر التشغيلية 1- مخاطر العمليات الوظيفية: مخاطر التسويق، مخاطر لوجستيكية. 2- المخاطر المتعلقة بممتلكات المؤسسة المادية. 3- المخاطر المتعلقة بالمورد البشري. 4- المخاطر القانونية.

المصدر: Jean Le Ray, **Gérer les risques : Pourquoi – Comment**, Edition Afnor, paris, 2006, p p 259 260.

المطلب الثاني: الإطار النظري لإدارة المخاطر

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نشأة إدارة المخاطر وتعريفها، ومختلف أهدافها داخل المؤسسة.

1. نشأة إدارة المخاطر

لقد بدأ استخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينيات، وكان من بين المطبوعات المبكرة التي أشير فيها لهذا المصطلح Harvard Business Review عام 1956 م ، حيث طرح المؤلف ما بدا في ذلك الوقت فكرة ثورية وهي أن شخصا ما بداخل المؤسسة ينبغي أن يكون مسؤولا عن إدارة مخاطر المؤسسة البحتة.

في ذلك الوقت، كان يوجد لدى عدد كبير من المؤسسات الكبرى للسكك الحديدية والصلب مركز وظيفي باسم « مدير التأمين » والذي يتكفل بعملية تأمين المؤسسة من بعض المخاطر، ومع تنامي الاستثمار الرأسمالي في الصناعات الأخرى أصبح التأمين كمسؤولية محددة لأخصائيين من داخل المؤسسة، وفي عام 1931 م قامت رابطة الإدارة الأمريكية بتأسيس قسم للتأمين تابع لها بهدف تبادل

المعلومات بين الأعضاء، وفي عام1932 م تم تنظيم « التأمين في نيويورك » والذي أصبح فيما بعد معهد أبحاث المخاطرة، وفي عام 1950 م تم تأسيس رابطة التأمين الوطنية ثم تحولت الرابطة لاحقا إلى الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين.

وقد حدث الانتقال من إدارة التأمين إلى إدارة المخاطر مع حدوث حركة في مجتمع الأعمال من خلال إعادة تقييم مناهج كليات الأعمال في أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية.

ولقد بدت فلسفة إدارة المخاطر منطقية ومعقولة، وانتشرت من منظمة لأخرى، وعندها تقرر تغيير اسم الجمعية الأمريكية لإدارة التأمين إلى جمعية إدارة المخاطر والتأمين في عام 1975 م، ويعود السبب الرئيسي لإدارة المخاطر إلى اندماج بين تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية و النظرية المالية والتأمين، واعتمادها على علم الإدارة بماله من تركيز على تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة ومنهج علمي لاتخاذ القرارات في ظل حالة عدم التأكد.[1]

2. تعريف إدارة المخاطر

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المرتبطة بإدارة المخاطر، وهذا ناتج لاختلاف الزوايا التي ينظر منها، حيث هناك من عرف إدارة المخاطر على أنها «عملية التعرف والتقييم للأخطار الصافية المختلفة والتي يمكن أن تواجه المؤسسة أو الشخص، ومن ثم اختيار أفضل الوسائل لمواجهة هذه الأخطار الصافية ولا تقف مهام الإدارة عند اختيار الوسيلة فقط، بل يجب عليها القيام بإدارة هذه الوسيلة أيضا»[2].

أما معهد المراجعين الداخليين الأمريكي فقد عرفها بأنها «عملية تحديد، تقييم، إدارة، ومراقبة الأحداث أو الظروف المحتملة، وذلك بهدف تزويد المؤسسة بتأكيد معقول فيما يتعلق بانجاز وتحقيق الأهداف المخطط لها»[3].

ومن جهة أخرى فقد عرفها معهد إدارة المخاطر (IRM) بأنها « الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، فهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط »[4].

كما عرفت على أنها «منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتلمة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى »[5].

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية وضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بأنشطة المؤسسة، ومن ثم قياسها وتقييمها ومعالجتها، وهذا لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

---

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص50.

[2] يوسف حجيم الطائي، **مرجع سبق ذكره**، 2011، ص 31.

[3] The institute of internal auditors, **op-cit**, 2010, p 38.

[4] خلف عبد الله الوردات، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 200.

[5] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص51.

3. أهداف إدارة المخاطر

إن الهدف الأساسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، بل ضمان أن بلوغ هذه الأهداف لن تمنعه الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر، ويعني هذا أن الهدف الرئيسي ليس تخفيض التكاليف أو تعظيم الأرباح، بل هو الحفاظ على الفاعلية التشغيلية أي ضمان ألا تحول الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطرة دون تحقيق أهداف المؤسسة.[1]

وبصفة عامة فإن إدارة المخاطر تهدف إلى:[2]

- البقاء والاستمرارية.
- تعظيم قيمة أنشطة المؤسسة.
- التعرف على العوامل التي قد تؤثر على المؤسسة إيجابيا أو سلبيا.
- قياس مدى تأثير كل عامل على المؤسسة.
- الحفاظ على سمعة المؤسسة، وحماية أصولها.
- تعظيم كفاءة التشغيل.
- الاستخدام الفعال لموارد للمؤسسة.
- تطوير أساليب اتخاذ القرار والتخطيط عن طريق الإدراك الشامل والمنظم لأنشطة المؤسسة.
- معالجة حالة عدم التأكد.
- تخفيض التقلبات في مجالات الأنشطة الغير أساسية.
- تطوير ودعم القوى البشرية ونظام معلومات المؤسسة.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المخاطر

هناك بعض النماذج التي حاولت إعطاء الطابع العلمي والمنهجي لإدارة المخاطر والتي من أهمها:

1. نموذج Jean Le Ray Et E.Degobert

بالنسبة لهم أهم مراحل إدارة المخاطر هي:[3]

- **التقييم:** يتم من خلاله تقييم الأحداث المسببة للأخطار مع تقييم التأثير المحتمل على المؤسسة وأهدافها.
- **التشخيص:** تتمكن المؤسسة من خلاله الكشف المبكر للأحداث التي يمكن أن تشكل التأثير المحتمل على المؤسسة وأهدافها.
- **التخطيط:** وضع الخطط والإستراتيجيات المناسبة لمواجهتها تماشيا مع أهداف المؤسسة.
- **المعالجة:** تتكفل بالبحث عما يمكن فعله لمواجهة المخاطر والحوادث المحتملة.

ويتطلب هذا توفر الإرادة القوية والرغبة الحقيقية من طرف الإدارة ووعيها بأهمية المخاطر بالنسبة للمؤسسة، وهذا من خلال نشر ثقافة التحسيس وإدراك الخطر وتوفير الإمكانيات المالية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتحقيق ذلك، وهذا الشكل يلخص هذه المراحل:

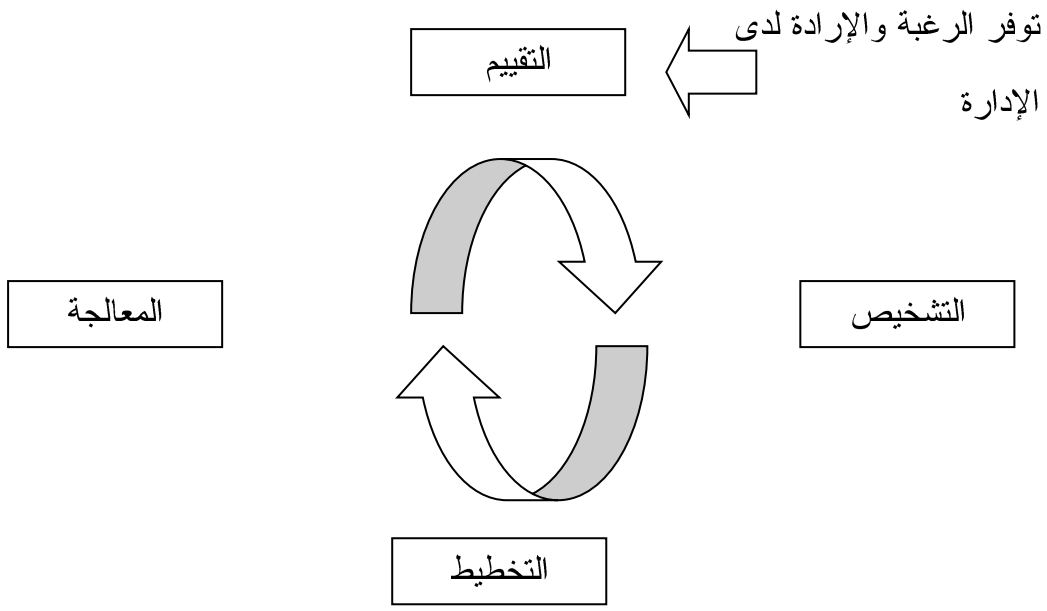
---

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص148.

[2] الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، **معيار إدارة الخطر**، Www.Erma-Egypt.Org ، 2013/01/02، ص 5.

[3] Jean Le Ray**, op-cit**, 2006, p 92.

الشكل رقم (1.1): نموذج Jean Le Ray Et E.Degobert لإدارة المخاطر.

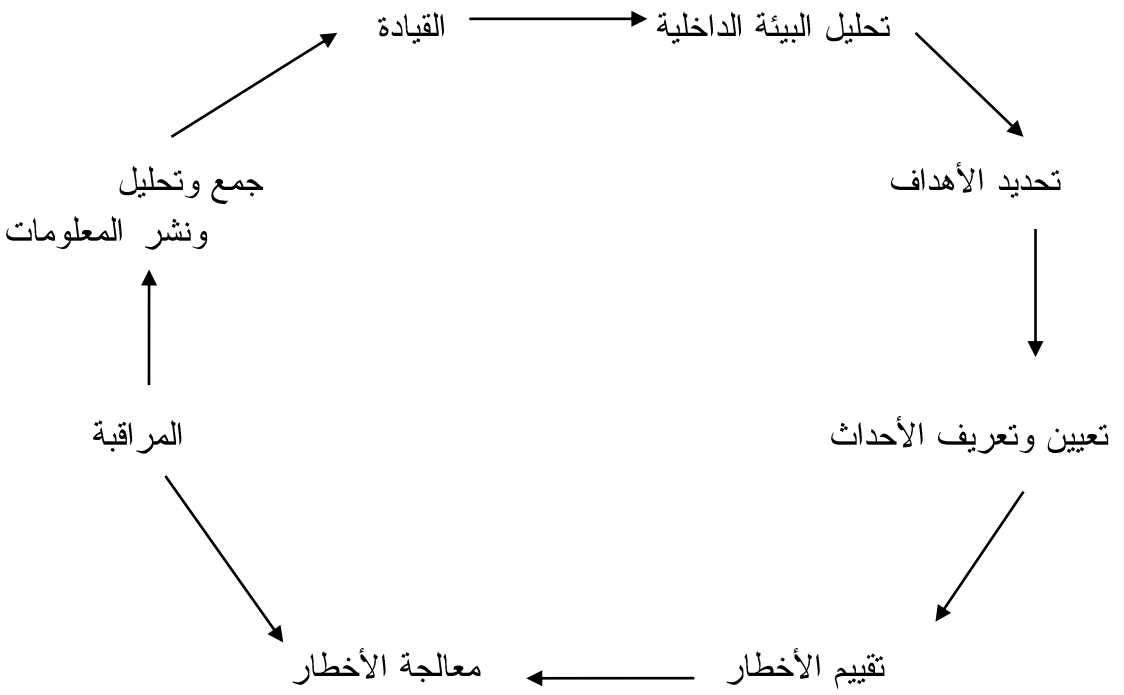


المصدر: Jean Le Ray, **op-cit**, 2006, p 92

2. نموذج معهد المراجعة الداخلية بالتعاون مع Price Water House Cooper

يمكن توضيح أهم المراحل التي تمر بها عملية إدارة المخاطر حسب هذا النموذج كما يلي:

الشكل رقم (2.1): نموذج معهد المراجعة الداخلية بالتعاون مع Price Water House Cooper لإدارة المخاطر.



المصدر:

Price water house coopers , Landwell Et Associés**, Le management de risques de l'entreprise**, Edition d'organisation, paris, 2005.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر البنكية

تعتبر البنوك نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يرتكز نشاطها على قبول الودائع ومنح القروض، حيث تعتبر وسيطا بين من يملكون فائض قي الأموال ومن يحتاجونها، ويمكن أن تعرف البنوك على أنها « كيانات إدارية منظمة تعمل عل إشباع الحاجات والرغبات المالية للأفراد والجماعات من خلال أنشطة بنكية متنوعة أهمها قبول الودائع ومنح القروض »[1].

المطلب الأول: أنواع المخاطر البنكية

تعتبر البنوك من المنشآت ذات الطبيعة الخاصة التي تواجه العديد من المخاطر، ويمكن تقسيم أنواع المخاطر التي تواجه البنوك إلى:

1. المخاطر المالية

وهي عبارة عن المخاطر المحتملة في الأسواق وتصنف إلى ثلاثة أقسام:

1.1 المخاطرة الائتمانية

تعرف المخاطرة الائتمانية بأنها « مخاطرة أن يتخلف الزبائن عن الدفع أي يعجزون عن الوفاء التزاماتهم بتسديد الدين، ويتولد عن هذا العجز خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض إلى الطرف المقابل»[2] ، والمخاطرة الائتمانية هي أيضا مخاطرة تراجع المركز الائتماني للطرف المقابل، والذي يعني احتمال التخلف عن السداد.

إن المخاطرة الائتمانية ذات أهمية بالغة حيث أن عجز عدد صغير من الزبائن عن الدفع يمكن أن يتولد عنه خسائر كبيرة وهذا يمكن أن يؤدي بدوره إلى الإعسار، ويمكن أن تكون البنوك نفسا سببا في حدوث المخاطر الائتمانية نتيجة لحدوث أخطاء من قبل العاملين أو لنقص خبرتهم، أو حتى لعدم توفر سياسة ائتمانية رشيدة لدى البنك، مصحوبا بذلك كله ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها أصف إلى ذلك هناك أسباب أخرى تساهم في حدوث مخاطر الائتمان وهي الأوضاع الاقتصادية، كاتجاه السوق نحو التضخم والانكماش، واضطراب حركة الأسواق.

2.1 مخاطر السيولة

وهي «المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك بسبب تدفق غير متوقع لودائع زبائنه للخارج بسبب تغير مفاجئ في سلوك المودعين، وفي مثل هذا الوضع يمكن أن يفرض على البنك نشاط غير اعتيادي في التمويل القصير الأجل لإعادة تمويل الفجوة الناجمة عن نقص السيولة في السوق النقدية بأسعار مرتفعة».[3]

إن مخاطرة السيولة هي النتيجة الطبيعية للمعاملات القياسية، فهذه تحدث فجوة استحقاق بين الأصول والخصوم، ويقوم البنك غالبا بجمع موارد قصيرة الأجل ويقرض على المدى الطويل، وبالنظر إلى الفجوة الموجودة بين موعدي الاستحقاق يوجد دائما مخاطرة سيولة وتكلفة سيولة، ويمكن تعريف تكلفة السيولة بأنها أي تكلفة متولدة عن تجميد السيولة في فترة القرض.

---

[1] طارق طه، **إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص34.
[2] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص197.
[3] سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منشأة المعرف، الإسكندرية، 2005، ص211.

وينتج عن حالة اللاسيولة الشديدة الإفلاس ومن ثم فإن مخاطرة السيولة هي مخاطرة كبيرة، ومع ذلك غالبا ما تكون ناتجة عن مخاطر أخرى مثل حدوث عجز لزبون مهم له تسهيلات.

3.1 المخاطر السوقية

وهي عبارة عن الخسائر المتعلقة بالإيرادات نتيجة لتقلبات في أسعار الصرف وأسعار الفائدة، والتقلبات في أسعار الأوراق المالية والسلع وهي كالتالي:

1.3.1 مخاطر أسعار الفائدة

تحدث مخاطر أسعار الفائدة نتيجة للتغير في مستوى أسعار الفائدة في السوق، وينتج عن ذلك حدوث خسائر حقيقية عند إعادة تقييم الأصول والخصوم، لاعتماد قيمتها وهي ديون على قيمة سعر الفائدة في السوق تماما كالسندات، وتعتبر مخاطر أسعار القائدة من أهم المخاطر التي تواجهها البنوك، ومن أكثرها تعقيدا خاصة في حالة عدم توافر أنظمة معلومات يستطيع البنك من خلالها معرفة معدلات للعائد على أصوله، ومعدلات تكلفة التزاماته، ومقدار الفجوة بين الأصول والخصوم.

2.3.1 مخاطر أسعار الصرف

وهي «المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار صرف العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات»[1]، فإذا كان البنك يحتفظ بموجودات من عملة معينة أكبر من المطلوبات من نفس العملة فإن الخطر يكمن في انخفاض سعر الصرف، وإذا كان العكس أي أن البنك يحتفظ بمطلوبات من عملة معينة أكبر من الموجودات فإن الخطر يكمن في ارتفاع أسعار الصرف لهذه العملة.

ومن الجدير بالذكر إلى أن من الأسباب التي تؤدي إلى تدهور سعر الصرف لعملة بلد ما هي « العجز المستمر في ميزان المدفوعات وعدم إتباع سياسات مالية رشيدة مما يؤدي إلى زيادة الاقتراض الحكومي وينشأ عنه ضغوطات تضخمية على الاقتصاد »[2].

3.3.1 مخاطر التسعير

تواجه البنوك خطر خسارة جزء من أصولها نتيجة لتحركات الأسعار في السوق، وتتمثل هذه المخاطر في إمكانية تكبد البنك لخسائر نتيجة للتغيرات المعاكسة في الأسعار السوقية، وتنشأ من التذبذبات في المراكز المأخوذة في أسواق السندات، الأسهم، العملات والبضائع.[3]

وبصفة عامة يمكن توضيح مختلف المخاطر المالية التي يتعرض لها البنك من خلال الشكل التالي:

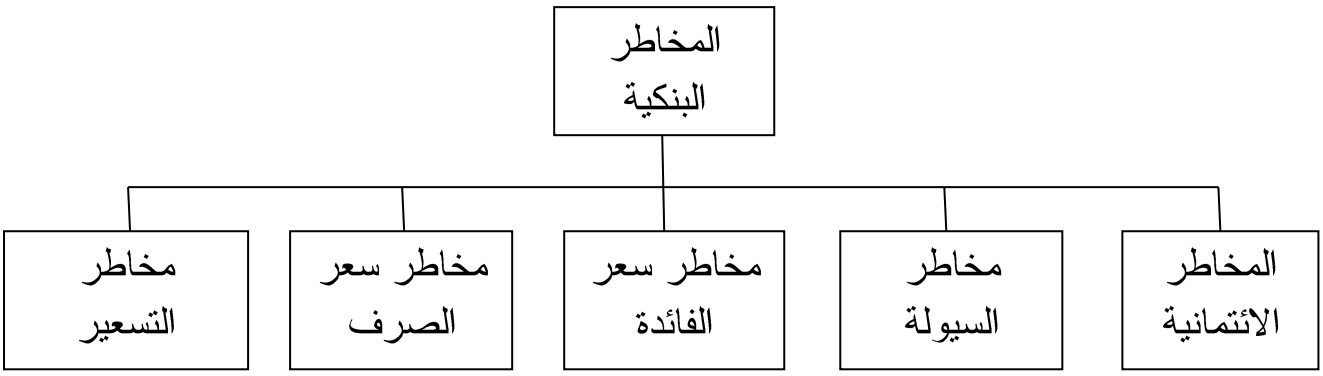
---

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص206.

[2] علي عبد الله شاهين، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين**، المؤتمر العلمي الأول خول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين أفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة-الجامعة الإسلامية-، غزة، 8- 9 ماي2005، ص6.

[3] فايزة لعراف ، **مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل**، مذكرة ماجستير ، جامعة المسيلة، 2010، ص37.

الشكل رقم(3.1): المخاطر البنكية



المصدر:

Joel Bessés**, Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**, Edition Dalloz , Paris , 1995, p15.

2. المخاطر الغير المالية

وتنقسم إلى:

1.2 مخاطر التشغيل

تنشأ مخاطر التشغيل عند ممارسة البنك لأنشطته المختلفة التي ينتج عنها أنواع مختلفة من الأخطاء، منها البشرية التي تكون بسبب عدم الكفاءة والتدريب على أساليب العمل، ومنها الفنية التي تحدث نتيجة لعطب في أجهزة الحاسوب، أو أجهزة الاتصالات المختلفة، ومنها الأخطاء المتعلقة بعدم الدقة عند تنفيذ العمليات.

وقد عرفتها لجنة بال بأنها «مخاطر الخسارة الناجمة عن عدم ملائمة أو فشل العمليات الداخلية، الأفراد والأنظمة».[1]

2.2 المخاطر الإستراتيجية

هي تلك المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات البنك وعلى رأس ماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة، أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع البنكي، ويتحمل مجلس إدارة البنك المسؤولية الكاملة عن المخاطر الإستراتيجية، وكذلك الإدارة العليا للبنك والتي تتمثل مسؤوليتها في ضمان وجود إستراتيجية إدارة مخاطر مناسبة للبنك.[2]

3.2 المخاطر القانونية

تنشأ المخاطر القانونية نتيجة لوقوع التزامات غير متوقعة، أو خسارة جزء من قيمة الأصل نتيجة لعدم توفر الرأي القانوني السليم أو لعدم كفاية المستندات التي تؤكد ملكية البنك لذلك الأصل، ويأتي في مقدمة المخاطر القانونية القوانين التي يفرضها البنك المركزي والمتعلقة بنسب السيولة، الاحتياطي القانوني ونسبة الائتمان المسموح به، كما أن المخاطر القانونية ترتبط بعدم وضع العقود المالية موضع

---

[1] نبيل حشاد، **دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية – موسوعة بازل 2 -** ، إتحاد المصارف العربية، بيروت، 2005، ص71.

[2] مبارك بوعشة، **إدارة المخاطر البنكية مع إشارة إلى حالة الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، أفريل 2007، ص2.

التنفيذ، أي أنها ترتبط بالنظام الأساسي والتشريعات، والأوامر الرقابية التي تحكم الالتزام بالعقود والصفقات.[1]

4.2 المخاطر السياسية

تحدث المخاطر السياسية نتيجة لتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي بسن القوانين والتشريعات، بغرض إجراء إصلاحات اقتصادية كفرض ضرائب جديدة، رسوم إضافية أو استحداث سياسات نقدية كالسياسة التمويلية وسياسة سعر الصرف، كما يمكن أن تكون من أسباب المخاطر السياسية نشوب الحروب والنزاعات بين الدول، أو حدوث تغييرات سياسية في الدولة.[2]

5.2 مخاطر السمعة

وهي احتمال انخفاض إيرادات البنك أو قاعدة زبائنه نتيجة لعدم تقيده بالأنظمة والقوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية من وقت لأخر، وتلحق هذه المخاطر صررا كبيرا بالبنك، باعتبار أن طبيعة عمله تتطلب الحفاظ على ثقة المودعين والمقترضين، وبصفة عامة السوق بكامله.

المطلب الثاني: العناصر الأساسية لإدارة المخاطر في البنوك

إن إدارة المخاطر لكل بنك يجب أن تشتمل على العناصر التالية:[3]

1. رقابة فعالة من قبل مجلس الإدارة

تتطلب إدارة المخاطر إشراف فعلي من قبل مجلس الإدارة ويجب على مجلس الإدارة اعتماد الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات، وإجراءات إدارة المخاطر التي تتناسب مع الوضع المالي للبنك، طبيعة مخاطرها ودرجة تحملها للمخاطر، ويجب أن يتم تعميم تلك الموافقات على كافة مستويات البنك بتنفيذ سياسات إدارة المخاطر.

2. كفاية السياسات والحدود

على مجلس الإدارة العمل على تحقيق التناسب بين سياسات إدارة المخاطر والمخاطر التي تنشأ في البنك، ويجب العمل على إتباع إجراءات سليمة لتنفيذ كافة عناصر إدارة المخاطر والتي تشمل تحديد المخاطر، تقييمها ومعالجتها، ولذلك يجب تطبيق سياسات ملائمة، إجراءات وأنظمة معلومات فعالة لاتخاذ القرارات وإعداد التقارير اللازمة، والتي تتناسب مع طبيعة نشاط البنك.

3. كفاية رقابة الأخطار وأنظمة المعلومات

إن الرقابة الفعالة لمخاطر البنك تستوجب تحديد وتقييم كافة المخاطر ذات التأثير الكبير، وبالتالي فإن رقابة المخاطر تحتاج إلى نظم معلومات قادرة على تزويد مجلس الإدارة بالتقارير اللازمة وبالوقت المناسب حول أوضاع البنك المالية، الأداء وحجم المخاطر.

4. أنظمة الرقابة

إن هيكل وتركيبة أنظمة الضبط في البنك لها دور كبير في ضمان حسن سير أنشطة البنك عامة وفي إدارة المخاطر على وجه الخصوص، حيث أن تطبيق أنظمة الرقابة و الضبط يسمح بتحديد

---

[1] فضل عبد الكريم محمد، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2008، ص11.

[2] فضل عبد الكريم محمد، **تعثر سداد الديون في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف السودانية**، مذكرة ماجستير، جامعة وادي النيل، السودان، 2001، ص 201.

[3] إبراهيم الكراسنة، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2006، ص ص 44 46.

الصلاحيات وفصل الوظائف والتي تعتبر الركيزة الأساسية في موضوع إدارة المخاطر، وفي حالة عدم وجود هذا الفصل فإن البنك سوف يكون مهدد بالمخاطر مما يتطلب تدخل من قبل السلطات الرقابية من أجل معالجة الوضع.

المطلب الثالث: اختصاصات إدارة المخاطر في البنوك ومسؤولية القيام بها

تتميز إدارة المخاطر في البنوك باختصاصات تختلف عن المؤسسات الأخرى، كما أن مسؤولية القيام بها تشمل عدة أطراف.

1. اختصاصات إدارة المخاطر في البنوك

تتمثل اختصاصات إدارة المخاطر في البنوك في العناصر التالية:[1]

- إعداد الدراسات الفنية الخاصة بالسياسات التي يضعها مجلس الإدارة بالبنك بشأن الحدود التي يتعين الالتزام بها.
- إعداد الضوابط والحدود الخاصة بمراقبة كافة الأعمال (الائتمان، الاستثمار، المعاملات، السيولة.....)
- إعداد الدراسات التفصيلية اللازمة لتحديد إجراءات إدارة المخاطر على مستوى البنك ككل.
- إعداد المؤشرات والتحليلات المالية لكل ما هو تكلفة وعائد بغرض تقييم مدى سلامة السياسة المتبعة ومدى تحقيقها للأهداف المحددة بإستراتيجية البنك.
- متابعة ما تنتهي إليه التطبيقات الفعلية لمتطلبات بال بخصوص معيار كفاية رأس المال، قياس مخاطر التشغيل، وكافة التطورات والتوصيات النى تنتج عن لجنة بال.
- إعداد البيانات اللازمة للجنة إدارة الأصول والخصوم بالبنك.
- إعداد ومتابعة التقارير والجداول والمؤشرات المتعلقة بقياس وتقييم المخاطر.
- إعداد ومتابعة المؤشرات المستخدمة في قياس مدى سلامة أداء البنك (مجموعة المؤشرات الخاصة بالإنذار المبكر).
- عرض تقارير دورية على مجلس الإدارة بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك نتيجة الأنشطة المختلفة، والاقتراحات التي تراها للحد من هذه المخاطر.
- تجميع البيانات الخاصة بالمخاطر وتحليلها.
- المشاركة في وضع سياسات توظيف الأصول على أساس معدلات التكلفة.
- المشاركة في وضع سياسات تسعير الأصول والخصوم وأساليب الرقابة عليها.
- اقتراح البدائل المتاحة لتنويع مصادر الخصوم للحصول على موارد توفير السيولة.
- إعداد نماذج مالية لتحليل مدى حساسية التغيرات في أسعار الفائدة والصرف.
- إجراء البحوث والدراسات لتقييم تكلفة الحصول على العملات الأجنبية، وكذا تكلفة الإيداعات بها.
- التنسيق المستمر مع السلطات الرقابية بشأن التعليمات والضوابط والتشريعات والقوانين الرقابية، بغرض التأكد من التزام مختلف إدارات البنك بتلك التعليمات.
- معالجة ومتابعة كافة الاستفسارات الموجهة من البنك إلى السلطة الرقابية فيما يتعلق بالالتزام بالتعليمات.

---

[1] سمير الخطيب، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص ص 24 30

- إعداد مسودة جميع المراسلات من البنك إلى السلطة الرقابية وصياغتا في شكل نهائي بعد التنسيق والتواصل مع الإدارات المعنية.
- تقديم الرأي والتوصية ذات صلة بالالتزام بالقوانين والتعليمات الرقابية في حالة اقتراح البنك تقديم منتج جديد.

2. مسؤولية القيام بعملية إدارة المخاطر في البنوك

أصبحت مسؤولية المحافظة على البنك مسؤولية مشتركة بين مجموعة من الأطراف الذين يديرون أبعادا مختلفة من المخاطر المالية ومخاطر التشغيل ويطلق على ذلك شراكة إدارة المخاطر، ويمكن تحديد الشركاء في عملية إدارة المخاطر كما يلي:[1]

1.2 المراقبون والسلطات الإشرافية

لا يستطيع المراقبون أن يمنعوا انهيار أو إفلاس البنك، ولكن دورهم الرئيسي هو تسهيل عملية إدارة المخاطر، وتشجيع وجود بيئة جيدة لإدارة المخاطر في البنك من أهم عناصرها وجود إطار عام لإدارة المخاطر، وهذا يلعب دورا هاما في التأثير على الشركاء الآخرين في إدارة المخاطر.

2.2 المساهمون

يقع على المساهمين عبء اختيار أعضاء الإدارة العليا وهم المسؤولون عن عمليات الحوكمة، وبالتالي فإن اختيارهم يجب أن يكون اختيارا سليما يؤدي لضمان وجود إدارة مثلى في البنك.

3.2 مجلس الإدارة

تقع مسؤولية إدارة البنك على مجلس الإدارة، حيث هي من تقوم بوضع الإستراتيجيات المختلفة، تعيين الموظفين ووضع سياسات التشغيل، كما يقع عليها مسؤولية أن يعمل البنك بصورة جيدة.

4.2 الإدارة التنفيذية

وهي الإدارة المسؤولة عن تطبيق السياسات التي يضعا مجلس الإدارة، ويجب أن يكون لدى المديرين التنفيذيين الخبرة والقدرة على المنافسة، ولديهم دراية كافية بإدارة المخاطر البنكية.

5.2 لجنة المراجعة

تعد لجنة المراجعة بمثابة امتداد لسياسة مجلس الإدارة اتجاه إدارة المخاطر، حيث يجب أن تقوم لجنة المراجعة بالتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذها بفعالية، وعلى الرغم من أن لجنة المراجعة تلعب دورا هاما في مساعدة الإدارة على إدارة المخاطر بصورة سليمة، إلا أن المسؤولية الرئيسية تقع على عاتق جميع المستويات الإدارية في البنك.

6.2 المراجع الداخلي

لم يعد كافي أن يأخذ المراجع الداخلي على عاتقه القيام بالأعمال الرقابية بالشكل التقليدي المتعارف عليه، وإنما يجب عليه أن يقوم بدور فعال في تقييم المخاطر وتحديدها والبحث في أثارها وهذا ما يحملهم المسؤولية بأن يستوعبوا ويسيطروا علميا على ما يتعلق بإدارة المخاطر من حيث مفهومها والعوامل المؤثرة فيها، تصنيفاتها وأنواعا.

---

[1] نبيل حشاد، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص ص 24 26.

7.2 المراجع الخارجي

في الغالب يلعب المراجع الخارجي دورا تقييميا في العمليات الخاصة بإدارة المخاطر، ويجب أن يهتم المراجع الخارجي ليس فقط بالفحص التقليدي للقوائم المالية فحسب، وإنما يجب أن يكون عمله مركزا على المخاطر.

8.2 المتعاملون مع البنك

يقع على المتعاملين مع البنك وخصوصا المودعين عبء أيضا في مجال إدارة المخاطر، وذلك من خلال مطالبة البنك بالإفصاح عن المعلومات المالية حتى يتمكنوا من تقييم أداء البنك والمخاطر المحيطة بأنشطته.

المبحث الثالث: منهجية إدارة المخاطر

إن القول بأن إدارة المخاطر تمثل منهجا علميا للتعامل مع المخاطر يوحي ضمنيا بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات مرتبة ترتيبا دقيقا لمسار الخطر داخل المؤسسة.

المطلب الأول: تحديد المخاطر وتقييمها

قبل التعامل مع المخاطر يجب أولا على المؤسسة أن تقوم بتحديدها وتقييمها من حيث درجة تأثيرها واحتمال حدوثها.

1. تحديد المخاطر

في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية وذلك قبل التفكير في وضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهتها، فالمخاطر هي عبارة عن أحداث يؤدي وقوعها إلى خسائر، وعليه يجب التعرف على مصدر هذه الخسائر، وبعد معرفة مصدر الخطر فإن الحوادث التي تنتج عنه يمكن التحكم فيها، وهو ما يتطلب جمع المعلومات المناسبة التي تسمح بمعرفة المخاطر المحيطة بها.

1.1 الأشخاص المكلفون بتحديد المخاطر

في المؤسسات كبيرة الحجم يتم تعيين شخص معين بتحديد المخاطر وهو مدير المخاطر، والذي يعتمد في عمله على شبكة اتصالات بعيدة المدى تولد تدفقا مستمرا من المعلومات حول أنشطة المؤسسة.

أما في المؤسسات صغيرة الحجم والتي ليس لديها أشخاص متخصصون بتحديد المخاطر، فيعتمدون على أطراف من خارج المؤسسة بشرط أن يكون هؤلاء الأشخاص على علم دقيق بتقنيات تحديد المخاطر.[1]

وعلى الرغم أنه يمكن تحديد المخاطر عن طريق أطراف من خارج المؤسسة، إلا أن تحديدها داخليا هو أكثر فاعلية مع توافر أدوات وتقنيات ذات تنسيق واتصال جيد بينهما.[2]

2.1 أدوات تحديد المخاطر

هناك العديد من أدوات تحديد المخاطر، سنوضح أبرزها من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم (2.1): طرق مستخدمة في تحديد المخاطر

التفتيش الاعتيادي
مراجعة القوائم
قوائم الفحص
شجرة الأخطاء
الخرائط التنظيمية
مؤشر المخاطر
دراسات الاحتمالات والمخاطر

المصدر: خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص16.

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص171.
[2] الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، **مرجع سبق ذكره**، ص 6.

3.1 الطرق الشائعة لتحديد المخاطر

- **التحديد المعتمد على الأهداف:** إن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف، وبالتالي فإن أي حادث يعرقل تحقيق هذه الأهداف يعتبر مخاطرة.
- **التحديد المعتمد على سيناريو:** في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عنها يعتبر مخاطرة.
- **التحديد المعتمد على مصدر الخطر:** وهو عبارة عن تصنيف مفصل لجميع المصادر المحتملة للخطر.
- **التحديد المعتمد على المخاطر الشائعة:** وهو عبارة عن تحديد جميع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تنشأ عن أنشطة المؤسسة.

2. تقييم المخاطر

عند الانتهاء من عملية تحديد المخاطر، فإنه من الضروري إجراء عملية تقييم لها من حيث درجة تأثيرها واحتمال حدوثها، في بعض الأحيان يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحيانا أخرى يتعذر ذلك، وعليه فإن صعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل تكرارها حيث إن المعلومات الإحصائية عن الحوادث ليست دائما متوفرة، كذلك فإن تقييم درجة التأثير يكون صعبا في حالة الموجودات الغير المادية، وعادة ما تتضمن هذه المرحلة العمليات التالية:

- قياس المخاطر.
- تصنيف المخاطر وفق معايير محددة وبالأخص درجة تأثير الخطر ودرجة احتماله.

1.2 قياس المخاطر

بعد تحديد المخاطر المتعلقة بنشاط معين، تكون الخطوة الثانية هي قياس هذه المخاطر حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة وهي حجمه، درجة تكراره واحتمال حدوثه، وذلك باستخدام الطرق الكمية والنوعية في القياس، حيث تستخدم الطرق الكمية عندما تكون البيانات والمعلومات متاحة بشكل كاف مثل المخاطر المالية، أما الطرق النوعية فتستخدم عندما تكون البيانات والمعلومات الكمية غير متاحة مثل مخاطر السمعة، حيث يتم البحث عن دلائل منطقية تساعد في تقدير حجم الخسائر.[1]

2.2 تصنيف المخاطر

تعتمد عملية تقييم المخاطر على مبدأ أساسي وهو تصنيف المخاطر حسب:

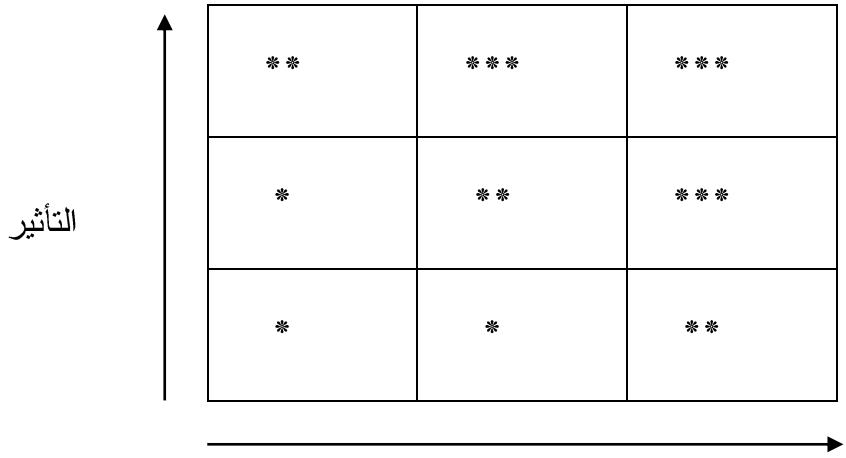
- درجة تأثير الخطر.
- درجة احتمال الخطر.

وحتى تستطيع الإدارة تقييم المخاطر بالشكل الصحيح لابد من توفر هيكلية واضحة لكل من درجة التأثير ودرجة الاحتمال من جهة، والأحداث المسببة للمخاطر من جهة أخرى حيث يمكن أن يتم تصنيف درجة التأثير الذي سيخلفه حدوث الخطر إلى ثلاث درجات: عالية، متوسطة، منخفضة، ودرجة احتمال حدوث الخطر بنفس الدرجات، ويسمى ذلك بالمصفوفة الثلاثية للخطر(3*3) ويمكن

[1] صالح شادي البجيرمي، **دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر- دراسة ميدانية في المصارف السورية-**، مذكرة ماجستير، جامعة دمشق، 2011، ص88.

استعمال عدد غير محدود من المصفوفات حيث لا يوجد مقياس ثابت ومحدد لتقدير وقياس درجة التأثير واحتمال الحدوث.[1]

الشكل رقم (4.1): مصفوفة المخاطر الثلاثية.



*** خطر عالي.

** خطر متوسط.

* خطر ضعيف

المصدر: Treasury H.K, **Op-Cit** , 2004,P 19

المطلب الثاني: معالجة المخاطر ومراقبتها

بعد الانتهاء من عملية تحديد وتقييم المخاطر، تبدأ مرحلة التعامل مع هذه المخاطر ومراقبتها استنادا إلى أنواعها ودرجة خطورتها ومصادرها.

1. معالجة للمخاطر

بعد التعرف على المخاطر وتقييما تقوم المؤسسة باختيار أسلوب تعاملها معها وهذا من خلال تفاديها أو تخفيضها، قبولها أو تحويلها.

1.1 تفادي المخاطرة

يتم تفادي المخاطرة عندما ترفض المؤسسة قبولها، ويتحقق ذلك بمجرد عدم القيام بالعمل المنشئ للمخاطرة، ولكن هذه التقنية سلبية وليست إيجابية لأنها تمنع المؤسسة من الحصول على فرص كثيرة لتحقيق الربح.[2]

[1] Treasury H.K **, Management Of Risk- Principles And Concepts** , The orange Book, Norwich, 2004, P 19.

[2] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص32.

2.1 تخفيض المخاطرة

ويتم تخفيض المخاطرة من خلال محاولة التحكم في الخطر، ويجب التأكد أن مستوى الخطر في أدنى مستوى ممكن، ويمكن أن يتم تخفيض الخطر قبل أو بعد الحادث.[1]

1.2.1 التخفيض قبل الحادث

وتشمل جميع الخطوات والتدابير التي تقوم بها إدارة المخاطر قبل وقوع الحدث المنشئ للمخاطرة والتي تسمح بالتحكم بالمخاطر عن طريق برامج السلامة وتدابير منع الخسارة مثل تقديم تعليمات قبل بدء بالعمليات التشغيلية يمكن أن تشكل تخفيض للخسارة قبل وقوعا.

2.2.1 التخفيض بعد الحادث

وتشمل تلك الخطوات التي تسمح بتخفيض تأثير الخسارة عندما يقع الحادث، ولكن هذا النوع من التخفيض يتطلب خبرة عالية ومعلومات كافية تسمح بالتحكم في شدة الخسارة.

1.3 قبول بالمخاطرة

وهو الأسلوب الأكثر شيوعا، فالمؤسسات تواجه عددا غير محدودا من المخاطر، ويجب عليه أن تقرر أي المخاطر التي يجب أن تقبلها والتي ينبغي تفاديها، وكل هذا بناء على الاحتمالات الخاصة بها، وهذا الأسلوب هو طريقة استراتيجية مقبولة في حالة الأخطار الصغيرة، ومن جهة أخرى فهناك بعض المخاطر التي لا يمكن تفاديها أو تحويلها بل يحب القبول بها مثل الممتلكات المعرضة لهجوم حربي.[2]

4.1 تحويل المخاطرة

وتشمل استخدام وسائل تساعد على تحويل الخطر من طرف إلى طرف أخر أكثر استعدادا لتحمل المخاطرة، وعادة ما تكون عن طريق العقود مثل التأمين، والذي يعتبر الوسيلة الشائعة في تحويل الخطر فهو يسمح بتخفيض حالة عدم التأكد عما ستؤول إليه تكلفة الخسائر المستقبلية[3]، ويمكن أن« يتم تحويل المخاطرة عن طريق اقتسامها حيث يتم تحويل احتمال الخسارة من الفرد إلى المجموعة »[4].

2. مراقبة المخاطر

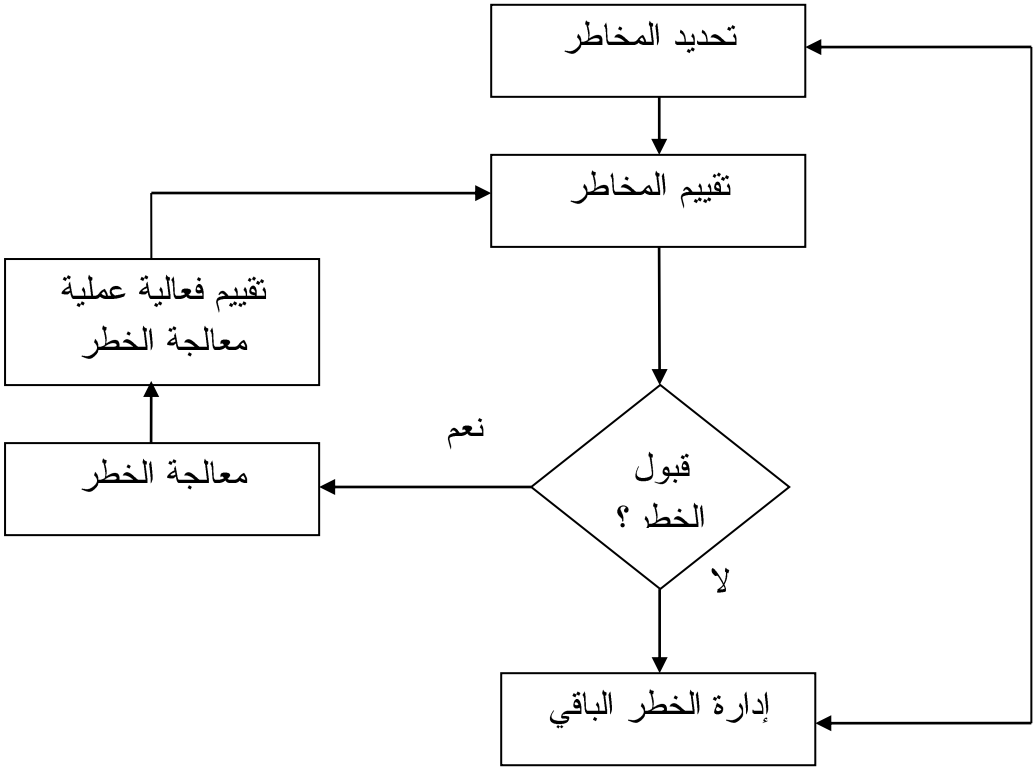
على المؤسسات أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس المخاطرة بدقة، وبنفس الأهمية يكون قادر على مراقبة التغيرات المهمة قي بيئة المؤسسة، حيث يمكن أن تنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر أخرى، ولذلك فإن التقنيات التي كانت مناسبة في الماضي قد لا تكون المثلى في الحاضر والمستقبل[5].

كما يجب على إدارة المخاطر أن تقوم بالتأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها، وأن المعلومات التي تم جمعها بغرض تحديد وتقييم المخاطر ملائمة.

---

[1] خالد وهيب الراوي، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص19.
[2] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص63.
[3] **نفس المرجع أعلاه**، ص 34
[4] خالد وهيب الراوي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص21.
[5] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص35.

الشكل (5.1): مراحل سير عملية إدارة المخاطر



المصدر:

Yves Métayer et Laurence Hirsch, **Premiers pas dans le management de risques**, Afnor, Saint-Denis, 2007, p 50.

المطلب الثالث: أدوات قياس المخاطر البنكية

هناك عدة طرق لقياس المخاطر البنكية، من أبرزها:[1]

1. نموذج تحليل الفجوة

يمثل أداة لقياس مخاطر سعر الفائدة بالاعتماد على الميزانية، وتركز هذه الأداة على التقلبات المحتملة في الدخل من أسعار الفائدة خلال فترات زمنية محددة وفي هذه الطريقة يتم إعداد جدول توزع فيه الأصول والخصوم إلى مجموعات وفق آجالها إن كانت على أساس سعر الفائدة الثابت، أو وفق أقرب فترة زمنية يتم خلالها إعادة تقييم هذه الأصول والخصوم إن كانت على أساس سعر الفائدة المتغير، ويطلق على الأصول أو الخصوم التي يعاد تقييمها" الأصول أو الخصوم ذات الحساسية نحو سعر الفائدة، وتساوي قيمة الفجوة الفارق بين تلك الأصول والخصوم كما يلي:

$$GAP = RSAs - RSLs$$

حيث نرمز:

- الأصول الحساسة لسعر الفائدة بـــ: RSAs

[1] طارق الله خان وحبيب أحمد ، **إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية**، البنك الإسلامي للتنمية، جدة،2003 ،ص ص47 . 52

- الخصوم الحساسة لسعر الفائدة بـــ: RSLs
- قيمة الفجوة بـــ: GAP

وتعطي المعلومات المستقاة من حساب الفجوة تصورا للإدارة حول الآثار التي تكون على الدخل الصافي والناشئة عن التغير في سعر الفائدة، فإذا كانت قيمة تحليل الفجوة موجبة تكون الأصول الحساسة لتغير سعر الفائدة أكبر من الخصوم الحساسة لسعر الفائدة، والنتيجة هي أن الزيادة المستقبلية في أسعار الفائدة ستزيد من الدخل بما أن التغير في إيرادات سعر الفائدة أكبر من التغير في تكلفة سعر الفائدة المدفوعة على الخصوم، بالمثل فالقيمة الموجبة للفجوة مع انخفاض في سعر الفائدة يقلل من صافي إيرادات سعر الفائدة.

2. معدل العائد المعدل وفق المخاطر

إن العائد المعدل الذي طورته مؤسسة Bankers trust في أواخر السبعينيات يقيس المخاطر من خلال احتساب المفاضلة بين المخاطر والعائد من عدة موجودات وأنشطة، وتعد هذه الطريقة منهجية رائدة لقياس الأداء ومن أفضل المعايير التي تطبقها المؤسسات المالية، وتعد اقتصادية لقياس المخاطر كما تعد أداة يمكن بواسطتها صنع القرارات السليمة الخاصة بالموازنة بين المخاطر والعائد لمختلف الأصول.

وبما أن رأس المال حماية للبنك من المخاطر غير المتوقعة، فمن المهم تخصيصه لمواجهة المخاطر المختلفة التي تعترضها، ويمكن استخدام طريقة العائد المعدل لتقدير احتياجات رأس المال المقابلة لمخاطر السوق، والائتمان ومخاطر التشغيل وبذلك في أداة متكاملة لإدارة المخاطر، فمثلا: عند توزيع الخسائر خلال فترة زمنية محددة ولتكن سنة يمكن تقدير الخسائر المتوقعة على أنها متوسط خسائـــر السنوات السابقة، والخسائر القصوى هي ما يمكن أن يحدث من خسائر في أسوأ الأحوال، أما الخسائر غير المتوقعة فهي الفرق ما بين الخسائر القصوى والمتوقعة.

يحدد حجم رأس المال المخاطر بدلالة توزيع المخاطر كما يلي:

RAROC = العائد المعدل وفق المخاطر مقسوما على رأس المال المخاطر حيث أن العائد المعدل يساوي مجمل الإيرادات ناقصا عنها المصروفات والخسائر المتوقعة، ورأس المال المخاطر هو الجزء المحتجز لتغطية الخسائر غير المتوقعة عند درجة ثقة محددة.

والملاحظ أنه يمكن استخدام العائد المعدل كأداة لتوظيف رأس المال وذلك باحتساب الخسائر المتوقعة مقدما، كما يمكن استخدامه لتقييم الأداء من خلال حجم الخسائر المتحققة لاحقا.

3. نموذج القرض التنقيطي

من بين الطرق الإحصائية المستعملة كثيرا في مجال تقدير مخاطرة القروض خصوصا في الدول المتطورة نجد طريقة التنقيط التي أصبحت وسيلة من وسائل اتخاذ القرار.

إذ يمكن تعريف طريقة التنقيط بأنها طريقة إحصائية تسمح بإعطاء لكل زبون نقطة خاصة به تعبر عن درجة ملائمته الماليـــة، و هو ما يتطلب من البنوك البحث عن أنجع الطرق و الوسائل و التقنيات لاستعمالها في تحليل ملفات الزبـــائن.[1]

[1] Sylvie de Coussergues **. <u>Gestion de la banque</u>** . Dunod .paris, 2002 .p 175

دالة التنقيط هي دالة تخطيطية لمجموعة من المتغيرات و لإعدادها يجب دراسة عينة من المؤسسات تؤخذ بصفة عشوائية من المجتمع الأصلي، و تنقسم هـذه العينة إلى مؤسسـات سليمة و أخرى عـاجزة، في هذه الدراسة يتوجب تحديد المتغيرات الأكثر دلالة للملائمة المالية للمؤسسات.

وتعد دالة التنقيط الأساس لطريقة التنقيط ولإعدادها بشكل أكثر فعالية يجب تتبع المـراحل الثلاثة التـالية لوضعها وهي بناء نموذج إحصائي ، التحليل التمييزي ، استعمال نتـائج التحليل في القرارات المستقبلية.[1]

1.3 بنـاء النموذج الإحصائي

تعد هذه المرحلة من أهـم المراحل في تشكيل دالة التنقيط و وضعها حيث يتوجب فيها تحديد نوع المجتمع الواجب دراسته وكذا اختيـار العينة.

2.3 التحـليل التميـيزي

" طريقة التحليل التمييزي هي طريقة إحصائية تسمح بالتعريف بين الأقسـام المتجانسة للمجتمع عن طريق مجموعة من المعلومـات المميزة لكل فرد من المجتمع، و بالاعتماد على معيار معين، و بعد هذا تقوم هـذه الطـريقة بإدراج كل فرد جديد إلى القسم الذي ينتمي إليه".[2]

طريقة التحليل التمييزي تستعمل في تحليل الملفات انطلاقـا من عينة من ملفـات طلب القروض و التي درست من طـرف البنـك، هذه العينة يمكن تجزئتهـا إلى مجموعتين من المؤسسات ، مؤسسـات سليمة و التي لم يتلقى البنك مشاكل معهن في تسـوية المستحقات، و مؤسسـات عاجزة و التي إما لم يسددن مستحقاتهن في تاريخ استحقاقها أو إما لم يسددن جزء منها و هذا يجر للبنك تكـاليف زائدة .

والمشكـل هنا هو إيجاد معيـار منـاسب، و الذي على أسـاسه يمكن للبنك التمييز بين المؤسسات السليمة و المؤسسات العاجزة، و لحـل هذا المشكـل يجب على البنك تتبع الخطوات الثلاثة التـالية:

تحديد متغيرات النمـوذج (معايير الملائمة)، وضع دالة التنقيط **Z** و حساب النقطة النهائية لكـل مؤسسة، تحديد النقـطة الحرجة.

1.2.3 تحـديد متغـيرات النمـوذج (معـايير الملائمة)

يجب على البنك دراسة كل المعلومات الخـاصة بالمقترضين و الموجودة في ملفـاتهم، هذه المعلومـات هي عبـارة عن متغيرات مختلفة، حيث تنقسم هذه المتغيرات إلى متغيرات كمية و متغيرات كيفية.

تتم عملية اختيار المعلومات أو المتغيرات التي لها علاقة بالملائمة المـالية عن طريق استعمـال تقنيات و طرق لتحليل المعطيات كطـريقة Step Wise، وهي طريقة إحصائية تعتمد على الانحدار الخطي المتعدد الأبعاد لاختيار المتغيرات واحدة بواحدة بالبدء بالمتغيرات الأكثر دلالة للحالة المالية أي المتغيرات التي تعطي أكبر معامل ارتباط مع الدالة التنقيط **Z**، وعند كل خطوة من هذه الطريقة يجب استعمال اختبار Student و هذا لإقصاء المتغيرات المستقلة مع الدالة و عدم إدماج المتغيرات التي قد أدمجت في دالة التنقيط **Z** مسبقا.

---

[1] Sylvie de Coussergues **. op-cit**, 2002 .p 175

[2] **Idem** . p 176.

2.2.3 وضـــع دالة التـــنقيط وحســـاب النقطة النهـــائية لكل مؤســـسة

في هذه الخطوة يجب ربط كل متغير أو نسبة من مجموعة النسب المختارة في الخطوة السابقة بقيمة تسمى المعامل، و هذا حسب أهمية كل نسبة، حيث أن قيمة المعامل تعبر عن مدى دلالة النسبة المرتبطة بها للملائمة المالية للمؤسسة تحت الدراسة.

بعد إعطاء قيمة للمعامل الخاص لكل معلومة أو نسبة حسب أهميتهـــا يتم وضع دالة التنقيط التي تكون على الشكل التـــالي :

$$Z = \sum ai \quad Ri + B$$

حيث: **R I** = النسب أو المتغيرات المختـــارة لتكوين الدالة **Z**

ai = معـــامل الترجيح المرتبط

B = ثـــابت

بعد وضع دالة التنقيط , تحسب النقطة النهـــائية لكل مؤسسة و المعبرة عن ملائمتها المالية, ثم توضع هذه النقـــاط في معلم متعامد لتسهيل فهمها , فالمنحنى الأول هو منحنى لنقـــاط المؤسســـات السليمة و المنحنى الثـــاني هو منحنى لنقاط المؤسسات العـــاجزة

وبعد تحديد النقطة الحرجة يمكن تصنيف المؤسسات بالاعتماد على المقارنة بين النقطة النهائية لها و النقطة الحـــرجة و ذلك كما يلي :

- مؤسسات سليمة: هي المؤسسات التي نقطتهـــا النهائية أصغر أو تساوي النقطة الحرجة.
- مؤسسات عاجزة: هي المؤسسات التي نقطتهـــا النهائية أصغر تمامـــا من النقطة الحرجة.

3.3 استعمـــال نتـــائج التحـــليل في القرارات المستقـــبلية

بعد وضع دالة التنقيط وحساب النقطة الحرجة يقوم البنك بدراسة و تحليل الطلبـــات الجديدة للقروض في ظل النتـــائج المتحصل عليها من التحليل التمييزي .

توضع هذه الطريقة في خدمة إدارة البنك لتحليل المخاطرة، فعلى أساسهـــا يمكنهـــم دراسة الطلبات الجديدة , فكل زبون جديد لـــه نقطة نهـــائية أكبر من النقطة الحرجة يقبل طلبه و يمنح له القرض، أما العميل الذي لديه نقطة نهائية أصغر من النقطـــة الحرجة يعتبر كزبون عديم الملائمة و يـــرفض طـــلبه، ولا يمكن اعتبـــار أي دالة تنقيط أنها جيدة إلا في حـــالة تصنيفهـــا للمؤسسات السليمة و المؤسســـات العـــاجزة بأقل خطأ ممكن .

و من هنا يمكن القول أن طريقة التنقيط هي طريقة تسهل عملية اتخاذ القرار لأن هدفها الرئيسي هو تقليل مخـــاطرة القرض.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتبن أن إدارة المخاطر، ما لبثت أن أصبحت تلعب دورا أساسيا وفعالا في إدارة البنوك، وقد غذى هذا الاهتمام بها الظروف الراهنة والتطورات السريعة، هذه الظروف التي نتجت عنها عدة مخاطر ناجمة عن أنشطة البنك في حد ذاته أو البيئة التي يعمل فيها كمخاطر الائتمان، السيولة والسوق، الشيء الذي فرض على البنوك تبني خطوات عملية من شأنها نقل البنك من موقع دفاع إلى موقع هجوم اتجاه التعامل مع الخطر، وهذا بالاعتماد على إدارة المخاطر والتي يعمل من خلالها القائمون على إدارة البنك بوضع السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد المخاطر المحيطة بأنشطتها واستخدام تقنيات مختلفة لقياسها، تقييم أثارها ومعالجتها من خلال الحد منها أو التقليل من أثارها إلى الحد المقبول من قبل مجلس الإدارة.

الفصل الثانـي

التأصيل العلمي والعملي للمراجعة الداخلية

الفصل الثاني: التأصيل العلمي والعملي للمراجعة الداخلية

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة العديد من التغيرات تمثلت أساسا في العولمة، التطورات الاقتصادية، المعلوماتية وكذا الانهيارات المالية والاقتصادية التي مست المؤسسات الكبيرة في العالم، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بمهنة المراجعة الداخلية، حيث أوصت عدة تقارير في دول العالم على ضرورة الاهتمام بالدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في المؤسسات، وترتب على ذلك تضمين شروط القيد في العديد من البورصات العالمية إلى وجود قسم خاص بالمراجعة الداخلية في المؤسسة، وتعتبر المراجعة الداخلية أداة تساعد على تقديم الصورة الحقيقية لوضعية المؤسسة، وهذا من خلال مساهمتها في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر وعمليات الحوكمة.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول الإطار النظري للمراجعة الداخلية والذي يشمل تعريف المراجعة الداخلية وعوامل تطورها، أهدافها وأنوعها وكذا علاقتا مع الوظائف الرقابية الأخرى، أما المبحث الثاني فيتضمن الإطار العملي للمراجعة الداخلية والذي يتناول معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، وسائلها وأدواتها، أما المبحث الثالث فيشمل مراحل سير عملية المراجعة الداخلية من مرحلة التحضير إلى مرحلة إعداد التقرير ومتابعة التوصيات.

المبحث الأول: الإطار النظري للمراجعة الداخلية

لقد ازدادت أهمية المراجعة الداخلية في وقتنا الحالي حيث لقيت في السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل المؤسسات في مختلف الدول، وأصبحت المراجعة الداخلية عبارة عن نشاط تقييمي لكافة الأنشطة والعمليات في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية المراجعة الداخلية

سيتم في هذا المطب التعرض إلى نشأة المراجعة الداخلية، مفهومها وعوامل تطورها السريع.

1. نشأة المراجعة الداخلية

إن المراجعة قديمة قدم الإنسان في صراعه مع الطبيعة من أجل إشباع حاجاته، وهي تعود للقرن الثالث قبل الميلاد، إذ أن الفراعنة في مصر و الإمبراطوريات القديمة في بابل وروما واليونان كانت تقوم بتعيين مراجعين يتولون فحص ومراقبة الحسابات العامة، لذلك فإن كلمة المراجعة " **Audit** " جاءت من الكلمة اللاتينية " **Audire** " والتي تعني الاستماع.

ولقد صاحب تطور المراجعة و المراقبة تطور النشاط التجاري والاقتصادي، فمنذ النهضة التجارية بإيطاليا في القرنين 15 و 16 لم تكن الحاجة إلى المراجعة قوية في المؤسسات الفردية إذ كان المالك مسيرا في نفس الوقت، ومع ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا في القرن 18 وتطور الصناعة والتجارة والتي تبعها تطور المؤسسات وزيادة أنشطتها، ازدادت الحاجة إلى المراجعة خاصة بعد ظهور شركات الأموال وانفصال الملكية عن التسيير.ولقد ظهرت أول منظمة مهنية للمراجعة في إيطاليا سنة 1581 ثم اتجهت الدول الأخرى إلى تنظيم هذه المهنة، وأصبحت مهنة المراجعة مهنة مستقلة في بريطانيا سنة 1845 عندما أنشئت جمعية المحاسبين القانونية.

أما فيما يتعلق بالمراجعة الداخلية فقد كان من الأسباب المباشرة لظهورها تعقد نشاطات المؤسسة و تضاعف أحجام هذه الأخيرة مما أدى إلى تضاعف العمليات المالية التي ينبغي مراقبتها دوريا، أما بمفهومها المعاصر فقد ظهرت المراجعة الداخلية في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الأزمة الاقتصادية في 1929 التي أدت إلى انهيار البورصات، ولتفادي هذه الأزمات ألزم المشرع الأمريكي أن تكون حسابات المؤسسة المسعرة في البورصة مراقبة من طرف مراجع خارجي، وبالتالي أصبح واجبا على المؤسسات التعامل مع مكاتب المراجعة الخارجية، حيث أن هذه الأخيرة قامت برفع أسعارها نظرا لزيادة المعاملات، مما دفع المؤسسات تدريجيا إلى تعيين مراجعين داخليين، يتقاضون أجرة من المؤسسة ولهم نفس مهام المراجع الخارجي.

وكانت مهمة المراجعة الداخلية آنذاك تقتصر على التأكد من مدى صدق البيانات وإثبات الوضعية المالية للمؤسسة والتي تعرف حاليا بالمراجعة المالية والمحاسبية، وفي سنة 1941 تم إنشاء معهد للمراجعين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تطوير مهنة المراجعة الداخلية وتوسيع مجال تدخلها من مراجعة محاسبية إلى مراجعة تشغيلية ثم مراجعة معلوماتية وحديثا مراجعة استراتيجية.[1]

[1] محمد بوتين، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية ،2005، ص 2

2. عوامل تطور المراجعة الداخلية

لقد كانت هناك العديد من العوامل التي أدت إلى التطور السريع للمراجعة الداخلية، وزيادة الاهتمام بها داخل المؤسسات وتفعيل دورها بشكل كبير، ومن أبرز ذ العوامل ما يلي:[1]

- انفصال الملكية عن الإدارة.
- اتساع حجم المؤسسات وتعقد أنشطتها وعملياتها.
- ظهور المؤسسات ذات الفروع والشركات المتعددة الجنسيات.
- التقارير والقوانين التي صدرت في العديد من الدول العالم والتي أوصت بتفصيل وتطوير دور المراجعة الداخلية في المؤسسات، ونذكر منا:

– صدور قانون ساربانز أوكسلي (Sarbanes Oxley) والذي صدر عقب إعلان إفلاس شركة وورلدكوم وشركة انرون الأمريكية للطاقة، مما دفع الكونجرس الأمريكي إلى سن هذا القانون والذي اعتبر من وجهة نظر الكثير من الباحثين أهم ما دعم وظيفة المراجعة الداخلية.[2]

– تقرير لجنة بال عام 2004 والذي يخص البنوك، حيث أوصى هذا التقرير في المبدأ رقم 11 على أنه يجب أن تلتزم البنوك بإنشاء وظيفة المراجعة الداخلية الفعالة وذات الكفاءة، والتي تتمتع بالاستقلالية والحياد، ويجب عليها تقديم تقارير إلى مجلس الإدارة.[3]

- اشتراط بعض البورصات العالمية وجود وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسة ضمن شروط الترخيص لها بتداول أسهمها ضمن البورصة مثل بورصة الأوراق المالية في نيويورك عام 2002.

3. مفهوم المراجعة الداخلية

يتضح التطور الذي حصل للمراجعة الداخلية من خلال تعرفيها خلال فترات زمنية متعاقبة، إذ أن المراجعة الداخلية بموجب التعريف القديم لمعهد المراجعين الداخليين (IIA) هي" وظيفة تقييم مستقلة داخل المؤسسة، تهدف إلى مساعدة أفراد المؤسسة في تنفيذ مسؤولياتهم بفعالية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتوصيات والاستشارات والمعلومات الخاصة بفحص الأنشطة ".[4]

ويتضمن هذا التعريف أحد أهم أهداف المراجعة الداخلية وهو توفير رقابة فعالة بأقل تكلفة، أما بالنسبة للتعريف الحديث لمعهد المراجعين الداخليين والصادر في 2010 من خلال النسخة المعدلة من معايير الممارسة المهنية الدولية الصادرة في 2008، والتي بدأ العمل بها بداية من عام 2011 فإن المراجعة الداخلية هي " نشاط مستقل وموضوعي يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها، وتساعد هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إتباع أسلوب منهجي لتقييم وتحسين فعالية عمليات الحوكمة والرقابة وإدارة المخاطر".[5]

وعرفت كذلك أنها " نشاط يهدف بشكل أساسي إلى مراقبة وتقييم الرقابة الداخلية والتأكد من تطبيقها على أرض الواقع، وتقديم الاستشارة للمؤسسة والتوصيات المختلفة من أجل تحسين وتقوية أنظمة الرقابة الداخلية لديها وأنظمة إدارة المخاطر، للمساعدة في تحقيق أهدافها ".[6]

---

[1] حسين يوسف وآخرون، **التدقيق الداخلي**، حامعة دمشق، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 104 106.

[2] Robert Moller, **Sarbanes-Oxley and The New Internal audit roles**, John Wily And Sons, New Jersey, 2004, P13

[3] يوسف داوود الصبح، **دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية**، إتحاد المصارف العربية، بيروت، الطبعة الثانية، 2010، ص193.

[4] ايهاب ديب مصطفى رضوان، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص11.

[5] يوسف داوود الصبح، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 46.

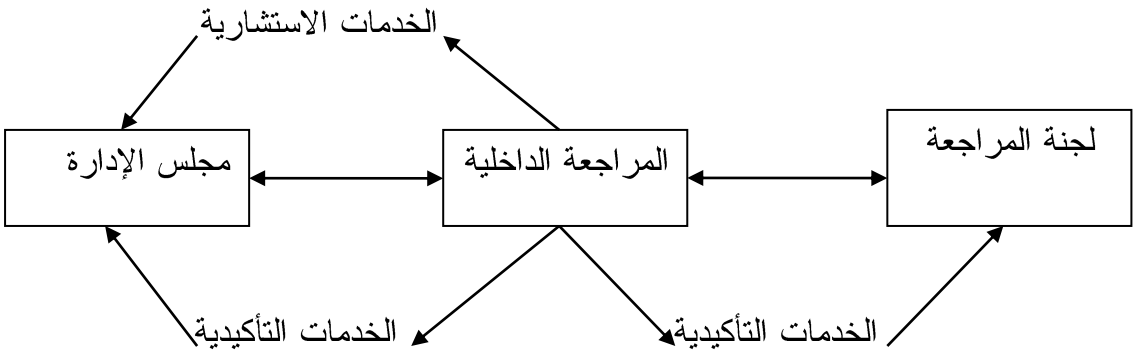
[6] هيثم السعافين، **التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي وتدقيق السلطات الرقابية الحكومية**، مجلة المدقق، العدد 63، الأردن،2005، ص7.

ومن خلال التعريفين الأخيرين يمكن معرفة التطور الحاصل في الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية، ففي السابق كانت تشمل عملية الفحص والتقييم، أما بموجب المفهوم الحديث فإن المراجعة الداخلية تشمل الخصائص التالية:

- **نشاط تأكيدي:** مهمته تقديم خدمات تأكيدية للإدارة، وذلك من خلال التأكد من حسن سير العمل وفحص مختلف أنشطة المؤسسة، والتقييم الموضوعي للأدلة من أجل تقديم رأي يخص عمليات إدارة المخاطر، الحوكمة والرقابة.[1]
- **نشاط استشاري:** وهذا من خلال عمليات المشورة التي تقدم للوحدات التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها.
- **نشاط موضوعي:** حيث يكون بعيدا عن التحيز أثناء ممارسته لمهامه.
- **نشاط مستقل:** وهذا من خلال إفساح المجال للمراجع الداخلي لأداء واجباته المهنية بحرية تامة، وبعيدا عن أية ضغوط.

وعليه يمكن القول أن خدمات المراجعة الداخلية أصبحت خدمات تأكيدية بخصوص نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر و الحوكمة موجهة للجنة المراجعة ومجلس الإدارة، وخدمات استشارية من خلال النصائح والتوصيات موجهة لمجلس الإدارة ويمكن توضيح الخدمات المقدمة من قبل المراجعة الداخلية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1.2): الدور التأكيدي والاستشاري لوظيفة المراجعة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

المطلب الثاني: أهداف وأنواع المراجعة الداخلية

في هذا المطلب سوف يتم إبراز الأهداف المختلفة لوظيفة المراجعة الداخلية وكذا مخاطر عدم تحقيقها، وعرض مختلف أنواعها الموجودة داخل المؤسسة.

[1] أحمد حلمي جمعة، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد**، دار صفاء، عمان، 2009، ص 30.

1. أهداف المراجعة الداخلية

إن الهدف الأساسي للمراجعة الداخلية هو مساعدة جميع أفراد المؤسسة على تأدية مسؤولياتهم بفعالية، وهذا من خلال تزويدهم بمختلف المعلومات والتوصيات والتحليلات، بالإضافة إلى ذلك فإنها تهدف إلى:[1]

- **تفعيل نظام الرقابة الداخلية:** وهذا من خلال التأكد من مدى ملاءمة وفعالية سياسات وإجراءات الرقابة الداخلية المعتمدة، والتحقق من تطبيقها.
- **فحص المعلومات المالية والتشغيلية:** حيث تعمل على التأكد من صحة البيانات المالية والغير مالية ومدى الاعتماد عليها، وهذا من خلال فحص مختلف العمليات ومراجعة البيانات المالية.
- **إدارة المخاطر:** حيث تعمل المراجعة الداخلية على مراجعة إجراءات إدارة المخاطر، والتأكد من فعاليتها في تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر.
- **مراجعة الأنشطة التشغيلية:** وتقوم هنا بفحص مختلف الأنشطة والتأكد من فعاليتها وكفاءتها.
- تقييم وتحسين فعالية حوكمة المؤسسات.
- حماية ممتلكات المؤسسة.
- إضافة قيمة للمؤسسة.
- التأكد من الالتزام بالقوانين، الإجراءات والتعليمات.

2. مخاطر عدم تحقيق أهداف المراجعة الداخلية

إن عدم نجاح المراجعة الداخلية في تحقيق واحد من أهدافها في المؤسسة قد يؤدي إلى مخاطر نذكر منها الآتي: [2]

- عدم دقة المعلومات المالية والتشغيلية.
- عدم التقيد بالسياسات، الخطط والإجراءات الموضوعة والقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- فقدان أو تلف ممتلكات المؤسسة.
- الاستخدام الغير اقتصادي للموارد.
- عدم تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعة والمخطط لها.
- إمكانية زيادة نسبة الخطأ والغش.

3. أنواع المراجعة الداخلية

إن مجال تطبيق المراجعة الداخلية واسع جدا، ولهذا فإنه توجد أنواع عديدة، وهي:

1.3 المراجعة المالية

وتشمل "الفحص المنتظم للعمليات المالية والقوائم والسجلات المحاسبية المتعلقة بها لتحديد مدى الالتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها "[3]، ويهدف هذا النوع إلى:

- التأكد من أن القوائم المالية تترجم بموثوقية الوضعية المالية وأداء المؤسسة.
- التحقق من الوجود الفعلي للأصول.

---

[1] داوود يوسف صبح، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص49.

[2] **نفس المرجع أعلاه**، ص50.

[3] أحمد محمد المعمري وآخرون، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثالث، 2006، ص 346.

- تخفيض تكاليف المراجعة الخارجية.

2.3 مراجعة العمليات

تعتبر مراجعة العمليات أشمل من المراجعة المالية، حيث يقوم المراجع الداخلي بتقييم جميع أنشطة المؤسسة، وتهدف هذه المراجعة إلى تطوير وتحسين العمليات باقتراح إجراءات تشغيل أكثر كفاءة.

ويسمح هذا النوع ب:[1]

- توفير معلومات ملائمة ودقيقة عن عمليات المؤسسة.
- تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.
- تحقيق الأهداف المحددة بأكثر فعالية.
- مساعدة مراكز القرار في المؤسسة عن طريق تزويدها بتحاليل موضوعية، تقييم الأنشطة وتقديم اقتراحات.

3.3 مراجعة الالتزام

ويهدف إلى التأكد من التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة المعمول بها في بيئة عملها، بالإضافة إلى التأكد من التزام كافة المستويات الإدارية المختلفة بالقوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها المؤسسة.[2]

4.3 مراجعة الأداء

ويهدف إلى التأكد من فعالية وكفاءة الموظفين، ومدى التزامهم بالقوانين والأنظمة.[3]

5.3 مراجعة الإستراتيجية

وتكون على المستويات العليا من المؤسسة، حيث يقوم المراجع الداخلي بتقييم مدى الانسجام بين سياسات وإستراتيجيات المؤسسة مع البيئة التي تنمو فيها.[4]

6.3 المراجعة الإدارية

ويقوم المراجع الداخلي في هذا النوع من المراجعة بتقييم ساسة التسيير المتبعة ومدى تماشيها مع الإستراتيجية المتبناة، وكذا تقييم المخاطر وتقديم اقتراحات مناسبة.[5]

المطلب الثالث: علاقة المراجعة الداخلية بالوظائف الرقابية الأخرى

إن تنوع تدخلات المراجعة الداخلية أدى بها إلى إقامة علاقات مترابطة مع مختلف الوظائف الرقابية مثل المراجعة الخارجية و الرقابة الداخلية، لجنة المراجعة و مراقبة التسيير، مما يدفع إلى محاولة إبراز موقعها مقارنة مع هذه الوظائف.

1. علاقة المراجعة الداخلية بالمراجعة الخارجية

لما كان الهدف الرئيسي للمحاسبة بصفة عامة هو توفير المعلومات لمتخذي القرارات ، فإن هذه المعلومات تحتاج إلى مراجعة للتأكد من أنها تعبر عن نتائج أداء المؤسسة والمركز المالي لها، ويمكن أن تتم عملية المراجعة هذه إما من خلال المراجعة الداخلية أو من خلال المراجعة الخارجية حيث يبدي المراجع الخارجي رأيه نحو مدى صدق القوائم المالية وموثوقيتها ، أما المراجع الداخلي فيقوم

---

[1] كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2001، ص163.

[2] **Powers Resource Corporation**, powers CIA review, 2004, p 4.

[3] **Idem**, p5.

[4] Jaque renard , **théorie et pratique de l'audit interne**, édition organisation , 7eme édition, paris, 2010, p54.

[5] **Idem**, p51.

بالتحقق من صحة المعلومات ومدى الالتزام بتطبيق السياسات والإجراءات والخطط الموضوعة، بالإضافة إلى فحص الأنشطة وإعداد التقرير وتقديم التوصيات اللازمة للإدارة.

وقد عرفت المراجعة الخارجية على أنها" عملية فحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات ونظام الرقابة الداخلية، والحصول على الأدلة الكافية والملائمة لإبداء الرأي الفني المحايد فيما يخص صدق وسلامة القوائم المالية ".[1]

أوجه الاختلاف

وتتمثل في:[2]

- **الهدف الأساسي:** إن الهدف الأساسي للمراجعة الداخلية هو التأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر والحوكمة، أما هدف المراجعة الخارجية فيتمثل في "إبداء رأي فني محايد حول مصداقية القوائم المالية وموثوقيتها.
- **الأسلوب المستخدم:** يعتمد المراجع الداخلي على أسلوب الفحص الحسابي للدفاتر والسجلات والقوائم المالية، أما المراجع الخارجي فيعتمد على العينات للقيام بهذا الفحص.
- **الاستقلالية :** المراجع الداخلي يخضع لتعليمات وأوامر مجلس الإدارة، أما المراجع الخارجي فهو شخص محايد ويعتبر مستقلا تماما عن مجلس الإدارة.
- **نطاق العمل:** يتحدد نطاق عمل المراجع الداخلي بناء على احتياجات مجلس الإدارة، بينما يتحدد نطاق عمل المراجع الخارجي وفق القانون والعرف المحاسبي السائد، لذلك يمكن القول بأن خضوع المراجع الداخلي للمساءلة هو من شأن الإدارة، بينما مساءلة المراجع الخارجي فهي من اختصاص الجهة التي عينته ووكلته.
- **الأطراف المستفيدة:** يمكن القول أن المستفيد الأول من المراجعة الداخلية هو مجلس الإدارة، في حين أن المستفيد الأساسي للمراجعة الخارجية هو المساهمين ومختلف الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة.

أوجه التشابه

وتتمثل في أن:[3]

- كل منهما يهدف إلى التأكد من وجود نظام محاسبي ملائم، يعمل على توفير معلومات مالية ذات مصداقية.
- كلاهما يهدف إلى وجود نظام فعال للضبط الداخلي قصد منع حدوث الأخطاء والغش.
- كلاهما يهدف إلى وجود نظام رقابة داخلية فعال.

مدى التكامل بينهما

على الرغم من الاختلافات الموجودة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية وعلى الرغم أيضا من أوجه التشابه في ممارسة كليهما لعملية المراجعة، فإن التكامل بينهما موجود بدرجة كبيرة لذلك وجب إيجاد تنسيق بينهما فعدم الاستقلالية الكاملة للمراجع الداخلي تجعل من المراجع الخارجي ضرورة حتمية لما يتمتع به من استقلالية، كما أن وجود المراجع الداخلي كأحد العاملين في المؤسسة

---

[1] يوسف محمد جربوع، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص7.
[2] عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدر الجامعية، القاهرة، 2004، ص210.
[3] **نفس المرجع أعلاه**، ص 211.

على مدار السنة يعطيه الفرصة للقيام بإجراء الفحوص التحليلية التفصيلية والتي تعبر عنصرا مهما في عمل المراجع الخارجي الذي يقوم عادة بالمراجعة الاختبارية وليست الشاملة.[1]

2. العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية

تعرف الرقابة الداخلية على أنها مجموعة من الإجراءات والوسائل والسلوكيات المصممة للتحكم في نشاط المؤسسة وضمان معلومات ذات جودة، وكذا تحقيق الكفاءة والفعالية.

وبصفة عامة فإن الرقابة الداخلية تعمل على تحقيق الأهداف التالية:[2]

- التطبيق الجيد للقوانين واللوائح والسياسات.
- تطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة عن مجلس الإدارة.
- تحسين أداء عمليات المؤسسة.
- ضمان موثوقية المعلومات المالية.

وتعتبر العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية علاقة مباشرة، حيث تعتبر من متطلبات نظام الرقابة الداخلية الفعال وجود قسم داخل المؤسسة وهو قسم المراجعة الداخلية، تتمثل مهمته في التأكد من تطبيق كافة الإجراءات واللوائح والسياسات التي تم وضعها، وكذا التأكد من دقة المعلومات المالية والتحقق من عدم وجود أي تلاعبات أو مخالفات وبصورة مختصرة فإن "المهمة الرئيسية لقسم المراجعة الداخلية هي التأكد من تطبيق وإنجاز مهمات نظام الرقابة الداخلية"[3].

3. العلاقة بين المراجعة الداخلية ولجنة المراجعة

يمكن القول أن لجنة المراجعة هي عبارة عن " لجنة منبثقة من مجلس الإدارة تقتصر عضويتها على الأعضاء الغير تنفيذيين ممن لديهم الخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة"[4] ، وهي عنصر أساسي في حوكمة المؤسسات حيث تقوم بالإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير وإظهارها بجودة عالية، وكذلك تعمل على حماية حقوق المساهمين ومصالح الأطراف الأخرى من خلال التأكد من جودة أعمال المراجعة الداخلية والخارجية، وتعتمد هذه اللجنة في عملها على المعلومات المقدمة من طرف المراجعين الداخليين والخارجيين.

وتعتبر العلاقة بين لجنة المراجعة والمراجعة الداخلية تكاملية، حيث تعمل هذه اللجنة على زيادة فعالية المراجعة الداخلية من خلال دعم استقلالهم، التنسيق وزيادة الاتصال بين المراجعة الخارجية والداخلية بالشكل الذي يساعد كلا الطرفين بالوفاء بالتزاماتهم وخلق حوار صريح ومفتوح.[5]

4. العلاقة بين المراجعة الداخلية ومراقبة التسيير

نظرا للتطور المتزامن للوظيفتين لم تكن التفرقة بينهما واضحة، إذ يمكن أن نعرف مراقبة التسيير على أنها مجموعة العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخططا وتحديد الانحرافات وتصحيحها، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء

---

[1] عبد الفتاح محمد الصحن، فتحي رزق السوافيري، **مرجع سبق ذكره**، 2004، ص212.

[2] Elisabeth Bertin, **Audit Interne : Enjeux et Pratiques a l'International**, Edition d'organisation, Paris, 2007, p58.

[3] عبد الفتاح محمد صحن، فتحي رزق السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص199.

[4] رشا حمادة، **دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد رقم 26، العدد الثاني، 2010، ص102.

[5] سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص147.

داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة وبالرغم من اختلاف التعاريف عبر الزمن تبقى مراقبة التسيير متميزة بخاصيتين أساسيتين هما: [1]

- الفضاء الحيوي لهذه الوظيفة هو نظام المعلومات للتسيير.
- خدمة الفعالية داخل المؤسسة.

وقد حددت الجمعية الفرنسية للمديرين الماليين ومراقبي التسيير مسؤوليات مراقب التسيير كما يلي :[2]

- تصميم وتطوير نظام المعلومات.
- التشغيل الجيد لنظام الاتصال.
- المساهمة في بناء هيكل فعال للمؤسسة.
- إجراء الدراسات الاقتصادية وتنسيقها.

أوجه الاختلاف

- **من حيث الأهداف:** هدف المراجعة الداخلية تحسين التحكم في النشاطات عن طريق فحص نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، أما مراقبة التسيير فتهتم بالمعلومات أكثر من النظام والإجراءات، وكذا الحفاظ على التوازنات داخل المؤسسة وقياس الانحرافات وتقديم الاقتراحات.
- **من حيث نطاق التطبيق:** بالرغم من أن كلتي الوظيفتين تهتمان بجميع نشاطات المؤسسة، إلا أن ذلك لا يتم بنفس الطريقة إذ أن مراقب التسيير يعتمد على النتائج الواقعية والمتوقعة ويركز على كل ما هو مرقم، في حين أن المراجع الداخلي فيهتم بمجالات متعددة كالحماية والفعالية، العلاقات الاجتماعية ومحيط المؤسسة...الخ.
- **من حيث التوقيت:** إذ يقوم المراجع الداخلي بمهام مختلفة على مدار السنة وفقا لتنظيم وتخطيط معين، على عكس مراقب التسيير الذي يتحرك وفقا لأولويات مجلس الإدارة، فنشاطه متعلق تماما بنتائج نشاطات المؤسسة.

أوجه التشابه

- كلاهما يملك خاصية عامة وهي الاهتمام بجميع الأنشطة داخل المؤسسة.
- كل من المراجع الداخلي ومراقب التسيير لا يملكان السلطة العملية، بل يكتفيان بتقديم الاقتراحات والتوصيات.
- كلاهما يتمتع باستقلالية كما تتواجدان في أعلى مستوى تنظيمي من المؤسسة.

مدى التكامل بين الوظيفتين

يكمل إحداهما الأخر من جهة كما يمارس كل منهما الرقابة على الأخر فهي رقابة متبادلة، مراقبة التسيير تقوم بإعداد وتصميم نظام المعلومات في حين يقوم المراجع الداخلي بمراقبة هذه المعلومات ويتحقق من دقتها، أما مراقب التسيير فيفحص مشروعية الموازنات بما في ذلك موازنة المراجعة الداخلية حيث يقوم بإجراء المقارنات مع ما تم إنجازه.

---

[1] Jacque Renard , **op-cit**, 20 10, Page 84

[2] **Idem**, p84.

المبحث الثاني: الإطار العملي للمراجعة الداخلية

بعد التعرض في المبحث السابق إلى مفهوم المراجعة الداخلية، أهدافها وأنواعها، سيتم التعرض في هذا المبحث إلى الإطار العملي للمراجعة الداخلية والذي يتضمن المعايير المهنية لممارستها، الميثاق الأخلاقي للمهنة، تقنياتها وأدواتها.

المطلب الأول: معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

تتم عملية المراجعة الداخلية في بيئات ثقافية وقانونية مختلفة وضمن مؤسسات تختلف من حيث الأهداف، الحجم والهيكلة، وهذه الاختلافات قد تؤثر على ممارسة المراجعة الداخلية، حيث تستدعي وجود معايير دولية للممارسة المهنية متفق عليها.

ولقد أصدر معهد المراجعين الداخليين (IIA) معايير الممارسة المهنية لأول مرة في سنة 1978 وتم تعديلها في 1993 وتتضمن خمسة معايير عامة، تم تبويبها في خمسة مجموعات وتتضمن 25 معيار فرعي، بينما يتكون الإطار العام للمعايير المهنية الجديدة والتي وضعت سنة 2003 وأصبحت نافذة اعتبارا من سنة 2004 من مجموعتين، في حين أن أخر إصدار للمعايير المهنية تم في 2008، تم تعديله في سنة 2010 مع سريان تطبيقه بداية من 2011.

وبصفة عامة فإن المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية تهدف إلى:[1]

- تبيان المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.
- وضع إطار عمل للأداء، لتحسين أنشطة المراجعة الداخلية ذات القيمة المضافة.
- وضع أسس تقييم عملية المراجعة الداخلية.
- التشجيع على تحسين وتطوير أنشطة المؤسسة.

وتتضمن معايير معهد المراجعين الداخليين (IIA) مجموعتين من المعايير:

- المعايير الشخصية (سلسلة 1000).
- معايير الأداء (سلسلة 2000).

وكل نوع من المعايير يتعلق بحالة معينة، حيث يرمز حرف A إلى خدمات التأكيد، والحرف C إلى الخدمات الاستشارية.

ويشير الجدول التالي إلى كل من المعايير الشخصية والأداء:

[1] داوود يوسف الصبح، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص123.

الجدول رقم (1.2): معايير الممارسة المهنية الدولية للمراجعة الداخلية

رقم المعيار	المعايير الشخصية	رقم المعيار	معايير الأداء
1000	الغرض والسلطة والمسؤولية	2000	إدارة نشاط المراجعة الداخلية
1100	الاستقلالية والموضوعية	2100	طبيعة العمل
1200	المهارة والعناية المهنية اللازمة	2200	تخطيط مهام المراجعة الداخلية
1300	برنامج تأكيد وتحسين الجودة	2300	تنفيذ مهام المراجعة الداخلية
		2400	تبليغ النتائج
		2500	المتابعة
		2600	قرار قبول الإدارة العليا للمخاطر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين (IIA) في 2010.

1. المعايير الشخصية

وهي التي تتضمن الصفات الواجب توفرها في قسم المراجعة الداخلية والقائمين عليها:[1]

1000: الغرض والسلطة والمسؤولية

يوضح هذا أنه يجب تحديد الغرض والسلطة والمسؤولية الممنوحة للمراجعة الداخلية بشكل رسمي من قبل مجلس الإدارة، ويجب أن تكون متوافقة مع المعايير.

1000/A1: يجب تحديد طبيعة خدمات التأكيد المقدمة للمؤسسة والجهات الخارجية ضمن وثيقة المراجعة الداخلية.

1000/C1: يجب تحديد الخدمات الاستشارية المقدمة للمؤسسة ضمن وثيقة المراجعة الداخلية.

1010: يجب مراعاة تعريف المراجعة الداخلية ومبادئ أخلاقيات المهنة، والمعايير المهنية ضمن وثيقة المراجعة الداخلية.

1100: الاستقلالية والموضوعية

يجب أن يكون نشاط المراجعة الداخلية مستقلا وعلى المراجعين الداخليين أن يتصفوا بالموضوعية أثناء تأديتهم لعملهم.

1110/ الاستقلال التنظيمي: يجب أن يرفع المراجع الداخلي تقريره إلى مستوى إداري مناسب داخل المؤسسة بما يضمن تنفيذ التوصيات الواردة.

1111/ الاتصال المباشر مع مجلس الإدارة: يجب على المراجع الداخلي أن يتصل ويتفاعل بشكل مباشر مع مجلس الإدارة.

1120: الموضوعية الفردية

يجب أن يتصف المراجع الداخلي بالنزاهة وعدم التحيز، وأن يتجنب تضارب المصالح.

[1] The institute of internal auditor, **op-cit**, 2010, p p 2 13.

1130/ معوقات الاستقلالية والموضوعية: إذا كان هناك ما يعيق الاستقلالية أو الموضوعية، سواء في الواقع أو الظاهر، يجب الإفصاح عن تفاصيل ذلك إلى الأطراف المعنية، مع العلم أن هذا الإفصاح يختلف باختلاف المعوقات.

1200: المهارة والعناية المهنية اللازمة

يجب أن تؤدى مهام المراجعة بمهارة مع توخي العناية المهنية اللازمة.

1210/ المهارة: يجب على المراجع الداخلي أن يمتلك المعرفة والمهارة والكفاءة اللازمة لتنفيذ مهامهم.

1220/ العناية المهنية: يجب على المراجع الداخلي أن يبذل مستوى العناية والمارة المتوقعتان من المراجع الداخلي المؤهل والعاقل، ولا يعني بذل العناية المهنية أنه معصوم من ارتكاب الأخطاء.

1230/ التطوير المهني المستمر: يجب على المراجع الداخلي أن يطور معرفته، مهاراته وكفاءته بصفة مستمرة.

1300: برنامج تأكيد وتحسين الجودة

يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يحدد ما يجب القيام به لضمان الرقابة النوعية وبرامج التطوير، والمحافظة على ذلك بشكل مستمر، بحيث يغطي كافة جوانب نشاط المراجعة الداخلية.

1310/ متطلبات برنامج تأكيد وتحسين الجودة: يجب أن يشمل برنامج تأكيد وتحسين الجودة أعمال التقييم الداخلي والخارجي.

1320/ إعداد وإبلاغ التقارير عن برنامج تأكيد وتحسين الجودة: يجب على مدير المراجعة الداخلية توصيل نتائج الرقابة النوعية على الجودة وبرامج التطوير إلى مجلس الإدارة.

2. معايير الأداء

وهي تصف طبيعة أنشطة المراجعة الداخلية، وتضع المقاييس النوعية التي يمكن أن يقاس بها أداء المراجعة الداخلية وتشمل إدارة نشاط المراجعة الداخلية، طبيعة العمل، تخطيط وتنفيذ المهمة، إيصال النتائج، مراقبة ورصد مراحل الإنجاز وتقييم إدارة المخاطر، وتتمثل:[1]

2000: إدارة نشاط المراجعة الداخلية

يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يدير نشاط المراجعة الداخلية بفعالية لضمان تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة.

2010/ التخطيط: يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع خطط مرتكزة على المخاطر، وذلك لتحديد أولويات نشاط المراجعة الداخلية، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

2020/ التبليغ والموافقة: يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يبلغ خطط نشاط المراجعة الداخلية والموارد اللازمة إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، وذلك لمراجعتها والموافقة عليها، كما يجب أن يبلغ عن تأثير محدودية الموارد.

2030/ إدارة الموارد: يجب أن يتأكد مدير المراجعة الداخلية من أن الموارد مناسبة وكافية، ويتم توظيفها بفعالية لتحقيق الخطة المعتمدة.

2040/ السياسات والإجراءات: يجب أن يضع مدير المراجعة الداخلية السياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه نشاط القسم.

[1] The institute of internal auditor, **op-cit**, 2010 , p p 13 31

2050/ التنسيق: ينبغي على مدير المراجعة الداخلية أن يتبادل المعلومات، ينسق مع الجهات الخارجية والداخلية التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارة المتعلقة بمجال عمل المراجعة الداخلية.

2060/ إبلاغ مجلس الإدارة: يجب على مدير المراجعة الداخلية أن يقوم بصفة دورية بإبلاغ مجلس الإدارة عن غرض ومسؤولية وأداء نشاط المراجعة الداخلية وفقا للخطط الموضوعة له، ويجب أن يشتمل الإبلاغ على احتمالات التعرض إلى المخاطر والقضايا المتعلقة بالرقابة، الحوكمة ومخاطر الاحتيال...الخ.

2100: طبيعة العمل

يجب أن تقوم المراجعة الداخلية بتقييم وتحسين عمليات الحوكمة، إدارة المخاطر والرقابة، وذلك من خلال إتباع أسلوب منهجي منظم.

2110/ الحوكمة: يجب على المراجع الداخلي أن يقوم بتقييم عمليات الحوكمة بالمؤسسة واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها، بما يكفل تحقيق أهدافها.

2120/ إدارة المخاطر: يجب على المراجعة الداخلية أن تقوم بتقييم فعالية عملية إدارة المخاطر في المؤسسة، والمساهمة في تحسينها.

2130/ الرقابة: يجب أن تساعد المراجعة الداخلية المؤسسة قي الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فعاليتها وكفاءتها، وأيضا عن طريق تحسينها وتطويرها وتحيينها.

2200: تخطيط مهام المراجعة الداخلية

يجب أن يقوم المراجع الداخلي بتطوير وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهامه، تتضمن أهداف المهمة، توقيتها والموارد المخصصة لها.

2201/ اعتبارات التخطيط: عند وضع خطة مهمة المراجعة الداخلية يجب أن يأخذ المراجع الداخلي بعين الاعتبار أهداف النشاط المراد مراجعته، أهم المخاطر التي يتعرض لها ومدى كفاية وفعالية عمليات إدارة المخاطر.

2210/ أهداف المهمة: يجب على المراجع الداخلي تحديد أهداف كل مهمة.

2220/ نطاق المهمة: يجب أن يكون نطاق مهمة المراجعة كافيا لتحقيق الأهداف المنشودة.

2230/ تخصيص الموارد اللازمة: يجب أن يحدد المراجع الداخلي الموارد المناسبة والكافية لتحقيق أهداف مهمة المراجعة ويتم توظيف الأفراد اللازمين لتنفيذ المهمة على أساس تقييم طبيعتها ومدى تعقيداتها وقيود توقيتها والموارد المتاحة لتنفيذها.

2240/ برنامج عمل مهمة المراجعة: يجب على المراجعين الداخليين تطوير وتوثيق برامج عمل لتحقيق أهداف مهمة المراجعة.

2300: تنفيذ مهام المراجعة الداخلية

يجب أن يقوم المراجع الداخلي بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية اللازمة لتحقيق أهداف المهمة.

2310/ تحديد المعلومات: يجب على المراجع الداخلي تحديد المعلومات اللازمة والكافية والملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ مهمة المراجعة.

2320/ التحليل والتقييم: يجب على المراجع الداخلي وضع استنتاجات ونتائج مهمة المراجعة على أساس أعمال التحليل والتقييم المناسبة.

2330/ توثيق المعلومات: يجب على المراجع الداخلي توثيق المعلومات اللازمة وهذا لتدعيم استنتاجات ونتائج المهمة.

2340/ الإشراف على مهمة المراجعة الداخلية: يجب أن يتم الإشراف على المهمة بشكل صحيح ومناسب بما يكفل تحقيق أهدافها وتأكيد جودتها وتطوير طاقم العمل.

2400: تبليغ النتائج

يجب على المراجعين الداخليين تبليغ نتائج المهمة.

2410/ مقاييس التبليغ: يجب أن تتضمن التقارير التي يتم من خلالها توصيل النتائج ، أهداف المهمة ونطاقها، الاستنتاجات والتوصيات المقترحة وخطط العمل المتعلقة بها.

2420/ جودة التبليغات: يجب أن تكون التبليغات دقيقة، موضوعية، واضحة، موجزة، بناءة وكاملة وأن تصدر في الوقت المناسب.

2421/ حالات الخطأ والسهو: إذا احتوى أي تقرير على خطأ أو سهو جوهري، يجب على مدير المراجعة الداخلية إبلاغ المعلومات المصححة إلى كل الأطراف الذين تلقوا التقارير.

2430/استخدام تعبير" تم إجراؤه وفقا للمعايير الدولية المهنية لمزاولة المراجعة الداخلية": يمكن للمراجع الداخلي استعمال هذه العبارة فقط في حال ما إذا كانت نتائج برنامج تأكيد وتحسين الجودة تساندها.

2431/ الإفصاح عن حالات عدم التقيد: عندما يكون عدم التقيد بمعايير أو مبادئ أخلاقيات المهنة في مهمة محددة، فإنه يجب الإبلاغ عن أسباب ذلك وعن تأثير على المهمة.

2400/ نشر النتائج: يجب على مدير المراجعة الداخلية تبليغ نتائج المهمة إلى الأطراف المعنية.

2500: المتابعة

يجب أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع وإرساء نظام لمتابعة ما يتخذ إزاء النتائج التي تم إبلاغها إلى الإدارة.

2600: قرار قبول مجلس الإدارة للمخاطر

عندما يعتقد مدير المراجعة الداخلية أن الإدارة قد قامت بقبول مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة، يجب عليه مناقشة ذلك مع الإدارة، وإذا لم يتم التوصل لحل لهذه المسألة معها فيجب عليه تقديم تقرير حول ذلك إلى مجلس الإدارة.

المطلب الثاني: الميثاق الأخلاقي لمهنة المراجعة الداخلية

تعرف الأخلاقيات بوجه عام على أنها "مجموعة من المبادئ أو القيم، والتي تتمثل في الأخلاقيات القوانين، والقواعد التنظيمية والمواعظ الدينية والمواثيق العامة للجماعات المهنية مثل المحاسبين، ومواثيق السلوك للمنظمات المختلفة".[1]

إن مبادئ أخلاقيات المهنة ضرورية وأساسية لمهنة المراجعة الداخلية باعتبارها مهنة تقوم أساسا على الثقة في التأكيد الموضوعي بشأن إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة، ويعتبر الغرض الرئيسي من وضع معهد المراجعين الداخليين (IIA) لمبادئ وقواعد أخلاقيات المهنة هو إرساء وتعزيز ثقافة أخلاقية محددة تحكم مهنة المراجعة الداخلية.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد**، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص210.

1. المبادئ المرتبطة بالمهنة وتطبيق معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية

ترتبط هذه المبادئ بالمهنة والممارسة العملية للمراجعة الداخلية ، حيث يتوقع من المراجعين الداخليين تطبيق ودعم المبادئ التالية:[1]

1.1 الاستقامة: استقامة المراجعين الداخليين تنشأ من الثقة التي يمنحها والتي توفر الأساس للاعتماد على أحكامهم.

2.1 الموضوعية: يبرز المراجعون الداخليون أعلى درجات الموضوعية المهنية في جمع وتقييم وإيصال المعلومات حول النشاط أو العمل تحت الفحص، ويضع المراجعون الداخليون تقييما متوازنا لجميع الظروف ذات العلاقة ولا يتحيزون لمصالحهم الشخصية أو بالآخرين في إصدار الأحكام.

3.1 السرية: يحترم المراجعون الداخليون قيمة وحيازة المعلومات التي يحصلون عليها، ولا يفصحون عن هذه المعلومات بدون صلاحيات مناسبة، إلا في حالة الإلزام القانوني أو المهني لفعل ذلك.

4.1 الكفاءة: يطبق المراجعون الداخليون المعرفة، المهارات والخبرات المطلوبة في تقديم خدمات المراجعة الداخلية.

2. المبادئ المرتبطة بالسلوك

هي تلك القواعد التي تصف السلوك النموذجي المتوقع من المراجعين الداخليين والتي من شأنها أن تساعد في تفسير مبادئ التطبيق العملي، وتتلخص في:[2]

1.2 الاستقامة

على المراجعين الداخليين:

- القيام بأعمالهم بنزاهة وحرص وشعور بالمسؤولية.
- الالتزام بالقوانين المعمول بها ومراعاة الإفصاح عما يتوفر لهم من معلومات.
- أن لا يكونوا طرفا في أي نشاط غير قانوني، أو يقوموا بأعمال ضارة بسمعة مهنة المراجعة الداخلية أو المؤسسة.
- أن يساهموا في تحقيق الأهداف المشروعة والسليمة للمؤسسة.

2.2 الموضوعية

على المراجعين الداخليين:

- أن لا يشاركوا في أي نشاط أو علاقة قد تفسد أو يُفترض أنها تفسد تقييمهم الغير متحيز، وتتضمن هذه المشاركة تلك الأفعال أو العلاقات التي من الممكن أن تكون ضد مصلحة المؤسسة.
- عدم قبول أي شيء قد يفسد أو يفترض بأن يفسد أحكامهم المهنية.
- أن يفصحوا عن جميع الحقائق المادية المعروفة لديهم، والتي إن لم يتم الإفصاح عنها قد تشوه أو تحرف التقرير عن الأنشطة تحت المراجعة.

3.2 السرية

على المراجعين الداخليين:

- أن يقوموا بحماية المعلومات التي يحصلون عليها أثناء تأدية مهامهم.

---

[1] The institute of internal auditors, **Code Of Ethics**, 2009, P P 01 02.

[2] **Idem**, P P 02 03.

- أن لا يستخدموا المعلومات لمنفعة شخصية من شأنها مخالفة القوانين أو الإساءة إلى مشروعية وأخلاقية أهداف المؤسسة.

4.2 الكفاءة

على المراجعين الداخلين:

- مباشرة خدماتهم فقط في المجالات التي يملكون فيها المعرفة، المهارات والخبرات اللازمة.
- أن يقوموا بتأدية خدماتهم بما يتماشى وينسجم مع المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية.
- أن يعملوا باستمرار على تحسين كفاءاتهم، فعاليتهم وجودة خدماتهم.

المطلب الثالث: أدوات ووسائل المراجعة الداخلية

تتطلب وظيفة المراجعة الداخلية بعض الأدوات التي يعتمد عليها المراجع الداخلي عند القيام بمهمته، والتي تمكنه من اكتشاف الانحرافات والوصول إلى نتائج و تقديم اقتراحات ونصائح من شأنها أن تخدم مجلس الإدارة.

ويمكن تصنيف هذه الأدوات وفق عدة معايير، وسنتطرق بشيء من التفصيل إلى تصنيفها حسب طبيعتها باعتباره التصنيف الأكثر شيوعا، وهي تنقسم حسب هذا المعيار إلى: أدوات التساؤل وأدوات الوصف.

1. أدوات التساؤل

ويمكن تقسيمها كما يلي: [1]

1.1 الاستقصاء الإحصائي

وهو طريقة إحصائية، تسمح انطلاقا من عينات مسحوبة عشوائيا من المجتمع المراد دراسته بتعميم الملاحظات المسجلة على كل المجتمع الإحصائي.

- **المجتمع الإحصائي:** هو المجموعة المراد فحصها، والتي يمكن أن تكون عناصر، أرقام، فواتير.. الخ، و يشترط إمكانية الوصول إليه وأن يكون قابلا للتعداد.
- **العينة:** تمثل ذلك الجزء الصغير من المجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة، ويجب أن تكون مسحوبة بطريقة عشوائية حتى تمكن من تمثيل المجتمع.

2.1 الحوار

- يعتبر الحوار من بين أكثر الوسائل المستعملة، كما يجب تمييزه عن الاستجواب وكذا المحادثة.
- لا يعتبر الحوار استجوابا: إن الهدف من المراجعة الداخلية هو هدف تعاوني بنّاء، ولهذا يحبذ عدم استعمال التسجيل الصوتي لأنه يشعر الخاضع للمراجعة وكأنه في تحقيق جنائي، مما لا يوفر جو تعاوني ملائم.
- لا يعتبر الحوار محادثة لأنه قام بطلب من المراجع ويهدف إلى الحصول على أكبر قدر من المعلومات، وهو يختلف عن الحوارات التي يقوم بها الصحفيون مثلا مع الشخصيات السياسية.

ويتم الحوار من خلال المراحل التالية:

1.2.1 تحضير الحوار

يتم تحضير الحوار وفق الخطوات التالية:

[1] Jacque Renard **,op-cit** ,2010, p p 331 349

• تحديد الموضوع، بمعنى أنه يجب على المراجع معرفة نوع المعلومات التي يبحث عنها، من أجل الإجابة على تساؤلاته حول نظام الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر أو مواضيع أخرى.

• معرفة الأشخاص الذين سيلتقي بهم، مهامهم ومسؤولياتهم، مكانهم في الهيكل التنظيمي ...الخ.

• معرفة الهدف من مهمة المراجعة، كما يجب أن تكون بحوزته معلومات كافية حول النشاط قيد الدراسة.

• إعداد الأسئلة حيث تعتبر أهم خطوة من مراحل تحضير الحوار، لأنه كلما كانت الأسئلة معدة بشكل جيد كلما كانت الأجوبة المتحصل عليها أفضل، كما يجب على المراجع تجنب الأسئلة المغلقة والتي تنتهي بالإجابة " نعم " أو " لا "، وأن يطرح الأسئلة المفتوحة.

• تحديد الموعد، وهو عنصر ضروري من أجل ضمان سير حسن لمهمة المراجعة، حتى وإن تم إعلان تاريخ الحوار في الاجتماع الأول فمن المستحسن إبلاغ الخاضع للمراجعة قبيل موعد الحوار، كما يتوجب أن يتم هذا الأخير في مكتب الخاضع للمراجعة، لأنه يجعله في راحة ويجنبه القلق والارتباك.

2.2.1 بدء الحوار

• يقدم المراجع نفسه في أول وهلة، كما يعرف موضوع المهمة وهدفها، ويصرح كذلك عن التقنية التي ينوي استعمالها أثناء الحوار موضحا أنها الطريقة العادية التي يُجرى بها التساؤل.

• يجب التركيز على عمل الخاضع للمراجعة قبل بدء طرح الأسئلة، كما يجب تجنب المزاح والعمل على تحسين جو التواصل.

3.2.1 الأسئلة

إذا تم إعداد وطرح الأسئلة بشكل سليم، فإن المراجع سيتمكن من الحصول على المعلومات التي يبحث عنها، كما يتوجب عليه تفادي الوقوع في الأخطاء التالية:

• عدم التأكد من فهم الإجابات بشكل جيد، فيلجأ المراجع إلى صياغة الإجابة بشكل مغاير وانتظار رد فعل الخاضع للمراجعة.

• منع الخاضع للمراجعة من التعبير الحر، فهذا قد يحرم الحصول على معلومات قد تخدم المهمة، ولابد أن يمتلك المراجع أساليب لبقة توقف الكلام الخارج عن الموضوع دون تكسير الحوار وتثبيطه.

• عدم السماح بالتمادي في الشكاوي، خاصة إذا تمادى الخاضع للمراجعة وبدأ بذكر أسماء أشخاص ونقذهم، وهنا يجب على المراجع توقيف الحديث والعودة إلى الموضوع.

4.2.1 خلاصة الحوار

- الحصول على تأكيد عام لأهم النقاط المتطرق إليها، دون أي خطأ أو سهو.
- تدوين الأجوبة التي تم الحصول عليها على ورقة الحوار بشكل منظم ومفهوم.
- التقدم بالشكر للخاضع للمراجعة على الوقت الذي منحه للحوار.

وعليه فإن إجراء الحوار ليس بالأمر السهل، فهو يتطلب مجهودات كبيرة من طرف المراجع للوصول إلى الهدف الذي يرغب فيه.

3.1 أدوات الإعلام الآلي

إن اختلاف الأشكال التنظيمية والتسييرية لا يمكن من الاعتماد على نوع واحد من وسائل الإعلام الآلي، وعليه يمكن لقسم المراجعة الداخلية أن تعتمد على برنامج إعلام آلي خاص بها، ولهذا نميّز وسائل تتماشى مع مختلف أنواع الهياكل وأخرى خاصة بهيكلة معينة.

1.3.1 وسائل عمل المراجع: وهي برامج معروفة بشكل كبير في السوق، منها برامج معالجة النصوص، برامج معالجة الرسومات والأشكال، الجداول، برامج التمثيلات البيانية.

2.3.1 وسائل تحقيق المهمات: منها ما هو معد من قِبل قسم المراجعة ومنها ما هو متوفر في السوق، وهي على نوعين:

- وسائل منهجية.
- وسائل تحاورية .

3.3.1 وسائل تسيير القسم المراجعة الداخلية

وهي معدة من قِبل قسم المراجعة الداخلية لأنها تختلف حسب هيكلة كل نظام وطريقة التسيير المعتمدة، وهنا نجد:

- برامج إعداد المخطط ومتابعة تنفيذه.
- برامج متابعة أوقات عمل المراجعين.
- وسائل قياس فعالية مهمة المراجعة.
- مراقبة موازنة الوحدة.
- قواعد البيانات التي تدرج التقارير والتوصيات.

4.3.1 الإعلام الآلي المتصل

تختلف وظيفة المراجعة عن كثير من الوظائف الأخرى، ففي الأحيان يستدعى المراجعون للعمل في مناطق متباعدة فيما بينها، وطبيعة المهمة توجب التواصل قبل وأثناء وبعد المهمة، كما يجب أن ترسل الملفات والتقارير إلى المراجعين أو إلى الإدارة، وهذا ما يجعل اللجوء إلى الإعلام الآلي المتصل ضروريا.

وهناك العديد من التقنيات التي يمكن الاعتماد عليها، أهمها:

- شبكات المؤسسة « Les réseaux d'entreprises » التي تسمح بالتبادل والإرسال السريع للملفات.
- شبكة الانترنيت « Internet » والتي تسمح بخلق مواقع خاصة بقسم المراجعة الداخلية، وتسهل للمستعملين الوصول إليها والحصول على المعلومات الضرورية طبقا لقواعد التفويض وصلاحيات المهنة.
- شبكة الانترنيت تسمح للمراجع بالحصول على كميات كبيرة من المعلومات من شأنها أن تسهل له تحضير مهمته مثل تأشيرات حول أداء المؤسسات المنافسة، آخر المستجدات القانونية...الخ

- من أي إحداثية في الأرض يمكن للمراجع الحصول على ملفات تصف تسيير وحدة معينة خاضعة للمراجعة، تفحص المواقع التي تسمح بمعرفة وضعية السوق وتحليلها، كما يمكن لمدير قسم المراجعة الداخلية ومساعديه متابعة تطورات المهمة مرحلة بمرحلة.
- كما يمكن للمراجع الوصول إلى أحدث المراجع العالمية من أجل إجراء تقييم ذاتي، والحصول على خبرة من خلال ملفات تجارب وحدات سابقة.

4.1 التحقيقات والمقاربات المختلفة

لا تعتبر التحقيقات والمقاربات المختلفة أدوات على وجه التحديد، فهي بالأحرى من العمليات المستعملة من طرف المراجع أثناء عمله.

هذه العمليات تستعمل أيضا على نطاق واسع من قِبل:

- المسؤولين المكلفين بالتحقيق من الدرجة الأولى.
- المراجعين الخارجيين.

1.4.1 التحقيقات: لا يقصد بها التحقق من وجود الملفات والوثائق فقط، بل التحقق أيضا من كل ما يمكن ملاحظته، وهي متعددة وأكثرها استعمالا هي التحقيقات الحسابية.

2.4.1 المقاربات: تمثل المقاربات بالنسبة للمراجع الداخلي تقنية تأكيد للمعلومات بعد الحصول عليها من مصدرين مختلفين وهما: المخزون الحقيقي والمخزون المحاسبي.

3.4.1 التأكيد من الغير: تستعمل هذه الطريقة بكثرة من طرف المراجعين الخارجيين، وبشكل أقل من قِبل المراجعين الداخليين الذين يستعملونها كوسيلة تؤكد الملاحظات والتقارير، ويمكن استعمالها مع جميع المتعاملين مع المؤسسة.

2. أدوات الوصف

يمكن تقسيمها كما يلي:[1]

1.2 الملاحظة الفعلية

لا يرتبط عمل المراجع الداخلي بمكتبه فقط، فهو لا يكتفي بالأجوبة المحصلة عن طريق الحوار، إذ يجب عليه استغلال الفرصة للقيام بتنقلات ميدانية من أجل الملاحظة الفعلية، وقد تكون هذه التنقلات إلى مخازن أو مصانع أو إلى مكاتب أخرى.

وتتطلب الملاحظة الميدانية شروط، وهي:

- الشفافية، أي لا يجب أن تكون سرية حيث يجب إعلام المسؤولين المعنيين بقدومه وهدفه من الزيارة.
- ألا تكون سريعة ومستعجلة، أي أن تكون كاملة مما يسمح بتشخيص الأمور ووضعها على حقيقتها.
- أن تكون مؤكدة من طرف الخاضعين لعملية المراجعة، إذ يمكن أن تكون الظاهرة الجديرة بالملاحظة غير ظاهرة.

[1] Jacque Renard **,op-cit** ,2010, p p 351 362.

إذ يمكن للمراجع الداخلي خلال تنقلاته الميدانية ملاحظة ما يلي:

1.1.2 ملاحظة العمليات

- عملية توظيف عمال جدد.
- عملية خروج الشاحنات.
- تصميم، مراقبة وتنظيم سجلات التكاليف.
- عملية الشراء وتموين المواد الأولية...الخ.

خلال قيام المراجع بعملية الملاحظة يجب عليه تجنب التصرف كجاسوس أو عميل، لأن المسؤولين على دراية بتصرفاته، حيث يجب عليه كشف الأمور والأشياء التي يراها في غير محلها.

2.1.2 ملاحظة الموجودات: وهي تتمثل في عملية الجرد الكمي والنوعي للموجودات.

3.1.2 ملاحظة المستندات: والجدير بالملاحظة هنا هي الوثائق والملفات المحاسبية، بالإضافة إلى الإجراءات والسجلات المختلفة، حيث لا يكتفي المراجع الداخلي بقراءة الوثيقة فقط بل يجب عليه ملاحظة الشكليات والتأكد منها مثل: الإمضاء، التاريخ، الختم...الخ

4.1.2 ملاحظة التصرفات: يمكن للمراجع ملاحظة تصرفات العمال داخل المؤسسة ومدى احترامهم للإجراءات كإظهار البطاقة المهنية، عدم التدخين في الأماكن الممنوعة، ارتداء قبعة الأمان، وغيرها من الملاحظات التي تعطي إضافات وإفادة للمراجع الداخلي أثناء أداء مهمته.

يوجد نوعين من الملاحظة: الملاحظة المباشرة، والملاحظة غير المباشرة.

- الملاحظة المباشرة وهي التي تسمح بالملاحظة الفورية للظاهرة مثلا: عدم إظهار العمال لبطاقة المهنة عند الدخول للمكاتب.
- الملاحظة غير المباشرة تتم من طرف شخص آخر و الذي يقوم بالملاحظة لحساب المراجع الداخلي وإبلاغه بنتيجة الملاحظة.

تكون الملاحظة غير المباشرة في أغلب الأحيان في حالة الإجراءات الجزائية حيث يملك المراجع معرفة الحقائق، والشهادات القانونية المرسلة إليه من قِبل الجهات المسؤولة.

2.2 السرد

هناك نوعان من السرد، السرد الذي يتم من طرف الخاضع للمراجعة ، والسرد الذي يكون من طرف المراجِع، حيث تكون الأولى شفهية والثانية كتابية، وهما لا يتطلبان أي تحضير مسبق ولا معرفة أي تقنية، ويعتبر السرد من قِبل الخاضع للمراجعة أفضل لِما يجلبه من معلومات إضافية قد تساعد في مهمة المراجعة.

1.2.2 السرد من قِبل الخاضع للمراجعة: تعطى له الأولوية، حيث يكتفي المراجِع هنا بالاستماع إلى السرد وتسجيل نقاط معينة، ويهدف هذا النوع من السرد إلى وصف موضوع معين على عكس الحوار الذي يتطلب التحضير المسبق له ويكون موجها لتحقيق هدف محدّد، ويستحسن تقديمه على الحوار في بداية المقابلة مع الخاضع للمراجعة.

المحاسن

- خلق جو مهني بين المراجع والخاضع للمراجعة، وفسح المجال للكلام بحرية.
- الحصول على معلومات كثيرة ومهمة قد تستعمل لاحقا في مهمة المراجعة.
- لا يتطلب تكوين خاص للقيام به وممارسته.

المساوئ

- صعوبة إيجاد المعلومات التي يبحث عنها المراجع في حديث المتكلم، لأنه من المعروف إذا تم ترك المجال لشخص معين للكلام فهذا قد يؤدي عموما إلى الخروج عن الموضوع، وهذا ما يصعّب عملية اقتباس المعلومات المفيدة.
- صعوبة الفهم خاصة إذا استعمل المتكلم رموزا وكلمات مختصرة ومصطلحات تقنية.
- تكون النقاط المسجلة في أغلب الأحيان غير متسلسلة.

2.2.2 السرد من قِبل المراجع:

تتمثل في سرد المراجع لما تم ملاحظته أو التوصل إليه من نتائج اختبارات أو تقارير حول الظاهرة المدروسة، وهذا لا يتطلب أي تقنية أو تدريب معين.

ويعتبر تنظيم الأفكار وتسلسلها المنطقي مهمّا، حيث يسهّل هذا استيعابها وفهمها بسهولة من طرف الغير، وتمثل هذه النقطة أحد محاسن هذه الطريقة إلا أنه يعاب فيها أنها ليست أحسن وسيلة لتوصيل المعلومات لعدم ارتكازها على الصرامة ولا على المنطق ولا على التقنيات التي تتمتع بها مختلف الوسائل.

3.2 الهيكل الوظيفي

يعتبر إنشاء الهيكل السلمي من اختصاص الإدارة العليا وما على المراجع الداخلي سوى دراسته وتقييمه، على عكس الهيكل الوظيفي الذي تسند مهمة إنشائه على عاتق المراجع الداخلي اعتمادا على ما تمّ جمعه من معلومات عن طريق الملاحظات، المقابلات والسرد...الخ

يتميز الهيكل الوظيفي كونه لا يحمل أسماء الموظفين وإنما المهام الموكلة لكل شخص، حيث من شأنه أن يكشف تداخل المهام والوظائف، لأنه يمكن لموظف واحد أن يقوم بعدة وظائف في نفس الوقت، أو أن مهمة واحدة توكل لأكثر من موظف، كما يمكن أن تهمل وظيفة أو يبقى شخص معين بدون مهام لأسباب معينة، فهو بصفة عامة يساعد المراجع على أخذ نظرة حول مدى سلامة نظام الرقابة الداخلية.

4.2 شبكة تحليل الوظائف

هي وسيلة تربط بين الهيكل الوظيفي والهيكل السلمي داخل المؤسسة، ويمكن بفضلها التأكد من مدى تطبيق الفصل بين الوظائف ومعرفة الأقسام والموظفين الذين توكل إليهم مهام أكثر أو أقل من اللازم، ويمكن دراستها من حيث:

- **هيكلتها:** تكون في شكل جدول يحمل في أسطره أسماء الوظائف المتعلقة بالمؤسسة قيد الدراسة أو القائمين عليها، وفي أعمدته يتم تسجيل أنواع المهام الموجودة على مستوى المؤسسة.

- **طريقة الاستعمال:** يقوم المراجع بالبحث عن المسؤول عن كل مهمة ويضع علامة "X" في العمود المرافق له، وفي الأخير يمكن للمراجع عن طريق ملئ هذه الشبكة الحصول على نظرة عامة حول طريقة تسيير المهام وإذا ما كان هناك تداخل من عدمه.

5.2 خريطة التدفق

هي رسم تخطيطي يبين بشكل واضح تدفق كل الوثائق والملفات و المستندات بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، من حيث حجمها، مصدرها ووجهتها، والغرض منها.

محاسن هذه الخريطة

- تقليل الأخطاء، إذ تسمح هذه الخريطة بمتابعة تدفقات واستعمالات مختلف الملفات والمستندات الصادرة والواردة.
- تعتبر وسيلة مراقبة ذاتية وأداة تأكيد للمعلومات المتحصل عليها من الغير.
- تعد سهلة الفهم والترجمة، وتساعد المراجع على تقديم الاقتراحات والتوصيات.

مساوئ هذه الخريطة

- تعتبر هذه الخريطة تقنية صعبة نوعا ما، حيث تتطلب تجربة وتكوين مسبق من أجل إتقانها، لأنها غير سهلة الإنشاء خاصة في المؤسسات الكبيرة أين تكون هناك إجراءات معقدة على عكس المؤسسات الصغيرة.
- تعدد الرموز والأشكال مما يجبر المراجع على إرفاقها بمدونة مكملة لشرحها.

المبحث الثالث: مراحل سير مهمة المراجعة الداخلية

حتى يتمم المراجع الداخلي مهمته يجب عليه المرور على مجموعة من الخطوات والتي تتمثل فيما يلي:

- مرحلة التحضير والتخطيط للمهمة.
- مرحلة تنفيذ المهمة.
- مرحلة إعداد التقرير.

المطلب الأول: مرحلة التخطيط والتحضير للمهمة

التخطيط والتحضير للمهمة هو عبارة عن نقطة بداية مهمة المراجعة، فالمراجع مسؤول عن إعداد الخطة كتابيا، وهذه المرحلة تتضمن ما يلي: [1]

1. أمر المهمة

حتى يتمكن المراجع الداخلي من تنفيذ مهامه يجب أن يكون لديه الحق في الوصول إلى المعلومة التي يحتاجها وكذا إلى مواقع العمل والوثائق والملفات و الأشخاص المعنيين.

وكل هذا يتطلب توكيل بمهمة، ويتمثل هذا الأخير في وثيقة تعدّ من طرف مدير قسم المراجعة الداخلية، توضح للخاضعين لعملية المراجعة مجال المهمة وأهدافها كحق الدخول والوصول إلى المعلومات، وكذا ضرورة التعاون مع المراجعين وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.

2. دراسة الوحدة أو النشاط موضوع المراجعة

وتعتبر هذه الخطوة هي الأولى في مرحلة التخطيط، حيث تقوم على جمع المعلومات المفيدة والمتعلقة بالوحدة من جهة، وبالأنشطة المزعوم مراجعتها من جهة أخرى لكي يتكون لديه مرجع لأعمال المراجعة، ويجب أن تمس هذه الدراسة الميادين التالية:

- تنظيم الوحدة المراد مراجعتها.
- أهداف وبيئة الوحدة.
- التقنيات المستخدمة لإنجاز المهام والتي تمكن من سير العمل داخل الوحدة.
- الأوضاع الاقتصادية ومدى تأثيرها.

3. تحديد المخاطر وتقييمها(جدول نقاط القوة ونقاط الضعف الظاهرة)

يهدف جدول نقاط القوة والضعف الظاهرة إلى تحديد المناطق التي يحتمل وقوع فيها خطر، هذا الجدول يمكن المراجع من وضع برنامج مراجعة منظم، إذ أن هدف تقييم المخاطر خلال مرحلة التحضير هو تحديد المناطق المهمة للوحدة موضوع المراجعة، من أجل توجيه الأعمال المفصلة للمراجعة.

4. تقرير التوجيه

بعد دراسة النشاط أو الوحدة محل المراجعة وجمع المعلومات الخاصة بها، وتحديد المخاطر، يقوم المراجع الداخلي بإعداد تقرير التوجيه والذي يعتبر عقد بين المراجع الداخلي والخاضع للمراجعة و يتضمن ما يلي:[2]

- الأهداف التي يسعى المراجع الداخلي إلى تحقيقها.

---

[1] Jacques Renard **,op-cit ,**2010 , P P 217 243.

[2] **Idem**, P 244

- مجال نشاط المراجعة ويتضمن مجال العمل الوظيفي والجغرافي.

المطلب الثاني : مرحلة تنفيذ المهمة

وتشمل هذه المرحلة ما يلي:[1]

1. الاجتماع الافتتاحي

هو اجتماع يعقد لإعلان انطلاق العملية التنفيذية للمراجعة، ويعقد هذا الاجتماع لدى الخاضعين للمراجعة وهو يضم المراجعين الداخليين المكلفين بالمهمة ورئيسها، مدير قسم المراجعة الداخلية، كما يحضر هذا الاجتماع مسؤولي الوحدة الخاضعة للمراجعة ، ويناقش في هذا الاجتماع النقاط التالية:[1]

- التقديم، حيث يجب أولا تقديم فريق المراجعين المكلفين بالمهمة.
- التذكير بأهداف المهمة لضمان التعاون بين الطرفين.
- مناقشة تقرير التوجيه، حيث يمكن للخاضعين للمراجعة تقديم أرائهم إلا أن القرار الأخير يبقى للمراجع.
- تحديد مواعيد إجراء عملية المراجعة.
- تذكير المراجعين بما سيتم بعد مرحلة التنفيذ، وكذا تواريخ الاجتماعات أثناء المهمة والاجتماع الختامي وكيفية تحرير تقرير المراجعة وإجراءات متابعة التوصيات.

2. برنامج المراجعة

يتم إعداد هذا البرنامج وفقا لتقرير التوجيه لأنه يعتبر ترجمة مفصلة له، وبالتالي يجب أن يتضمن البرنامج موضوعات الفحص المختلفة وكذلك المراحل والخطوات اللازمة لإجراء الفحوصات والتقييمات، ويتميز برنامج المراجعة الذي يتم إعداده بما يلي:

- يعتبر أساس لمتابعة الأداء الفعلي لمهمة المراجعة وذلك بمقاربة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط في البرنامج.
- يعتبر مسار توجيهي لكل مراجع.
- يعتبر سجلا مختصرا للعمل المطلوب تنفيذه.
- يعتبر كمرجع للمطالعة للمهمات المماثلة اللاحقة.

ويتضمن هذا البرنامج الأقسام التالية :

- مقدمة والتي تحتوي على كافة المعلومات الخاصة بالوحدة موضوع المراجعة.
- أهداف البرنامج، والتي تتضمن النتائج المطلوب الوصول إليها.
- إجراءات المراجعة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في كل خطوة من خطوات المراجعة.
- التقنيات والأدوات الواجب استعماله في مهمة المراجعة.
- التعليمات الخاصة بالإجراءات الواجب إتباعها في معالجة الموضوعات الخاصة، وكذا التعليمات الخاصة للاستفادة من نتائج المراجعات السابقة.
- كيفية إعداد التقرير النهائي وكذلك الصيغة العامة له التي يجب على المراجع الالتزام بها عند إعداده.

[1] Jacque Renard **,op-cit** ,2010, P P 246 255.

3. العمل الميداني

1.3 قوائم الأسئلة

تتطلب هذه الوسيلة تصميم مجموعة من الأسئلة تتناول جميع نواحي النشاط داخل الوحدة، وتوزع على الموظفين للإجابة عليها، ثم القيام بتحليل تلك الإجابات للوقوف على مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية المطبق داخل الوحدة، ومن الأفضل أن تقسم قائمة الأسئلة إلى عدة أجزاء، يخصص كل جزء منها لمجموعة من الأسئلة تتعلق بإحدى مجالات النشاط وفي معظم الحالات تصمم هذه الأسئلة للحصول على إجابات "نعم" أو "لا" حيث أن الإجابة بالنفي قد تعني احتمال وجود بعض نواحي القصور في الرقابة الداخلية، و تعتبر هذه الوسيلة أساسية في تنفيذ عملية المراجعة لأنها تعتبر كمعيار يمكن استخدامه كمقياس لفاعلية نظام الرقابة الداخلية الموجود، و هذا ما تفتقر إليه الوسائل الأخرى للتقييم.

ويمكن حصر الأسئلة الأساسية المستعملة في استجوابات المراقبة الداخلية فيما يلي:[1]

- ماذا ؟ سؤال حول العمل.
- من ؟ سؤال حول المنفذ.
- أين ؟ سؤال حول مكان التنفيذ.
- متى ؟ سؤال حول فترة التنفيذ.
- كيف ؟ سؤال حول طريقة العمل.

2.3 تكوين الملاحظات أو المعاينات

وهي الملاحظات التي يكوّنها المراجع والناتجة عن الفحوص التي تم تطبيقها، وتعتبر جزءا هاما من عمل المراجع ويمكن أن تكون إيجابية أو سلبية.

3.3 جمع أدلة الإثبات

ويجب على المراجع الداخلي هنا بذل جهد كبير من أجل الحصول على المعلومات والمعطيات التي يمكن من خلالها إبداء رأيه باستقلالية حول المجال أو الميدان موضوع المراجعة، ولذلك يجب أن تتوفر لديه أدلة الإثبات والقرائن التي تمكنه من ذلك.

ومن بين الأدوات المستعملة في جمع وعرض هذه المعلومات:

- القوائم الاستقصائية.
- خرائط التدفق.
- شبكة تحليل الوظائف.

4.3 ورقة اكتشاف وتحليل المشكل (FRAP)

هي ورقة عمل مؤلفة من طرف المراجع فهو يوثق كل اختلال وظيفي و يعلن عن نتيجة أعمال المراجعة الخاصة بكل وظيفة.

كل اختلال في وظيفة ما يجب أن يعلن عنه في ورقة الكشف والتحليل على الشكل التالي:[2]

- المشكل الذي يلخصه.

---

[1] Jacque Renard **,op-cit** ,2010, P256.

[2] Pierre Schick, **mémonto d'audt interne** , Dunod , Paris, 2007, P108.

- الأحداث الـــتي تبينه.
- الأسباب التي تشرحه.
- النـــتـــائج المتوقـــعة.
- التوصيات المقدمـــة.

أما في حالة عدم وجود أي مشكل فهنا يمكن الاستغناء عن هذه الورقة لأنها لا تستعمل لوصف الإجراءات الموضوعة .

الشكل (2.2): ورقة كشف وتحليل المشكل (FRAP)

1- المعاينة (constat) - -
2- الأسباب (cause) – –
3- النتائج (conséquences) – –
4- التوصيات (recommandations) – –

المصدر : Pierre Schick, **op-cit**, 2007, P162

5.3 تكوين النتائج والتوصيات

بعد تكوين الملاحظات وجمع أدلة الإثبات وإعداد ورقة اكتشاف وتحليل المشكل، يقوم المراجع بتحديد نتائج فحصه وما يوصي به من اقتراحات لتفادي وقوع مخالفات، ويراعى عند تكوين التوصيات ما يلي:

- الأوضاع الحالية للوحدة أو النشاط محل المراجعة.
- الطرق البديلة لإجراء التحسينات، وتتضمن تحديد أسباب عدم فعالية البرامج وكذلك الأسباب التي أدت إلى عدم تحقيق الكفاءة في استعمال الموارد المتاحة للجهة موضوع المراجعة.

6.3 استكمال أوراق وملفات المراجعة

وهي تلك الملفات التي يحتفظ فيها المراجع بالمستندات والوثائق، المعلومات وأدلة الإثبات التي يجمعها أثناء أداء مهمة المراجعة.

وتعتبر عملية التوثيق في المراجعة الداخلية عنصر مهم يسمح بتعزيز أعمال المراجعة وتبيان مدى صدقها وشفافيتها بالاستناد إلى الإثباتات والتأكيدات المختلفة.[1]

المطلب الثالث: مرحلة إعداد التقرير ومتابعة التوصيات

ينبغي على المراجع الداخلي خلال عملية الفحص والمراجعة أن يقوم بتحديد الشكل الذي سيقدم فيه نتيجة أعماله للمعنيين، وعادة ما تكون هذه النتيجة في شكل تقرير، حيث يساعد هذا الأخير المستويات الإدارية المختلفة والسلطات التنفيذية على تعديل سياستها وإصدار القرارات التصحيحية والعمل على رفع مستوى الأداء والفعالية.

1. مشروع التقرير

يعتمد المراجع على ورقة اكتشاف وتحليل المشكل وأوراق العمل من أجل إنهاء مهمة المراجعة الداخلية، ولا يعتبر مشروع التقرير تقريرا نهائيا وهذا راجع إلى:[2]

- غياب المصادقة العامة.
- غياب رأي المراجعين حول الاقتراحات.
- غياب مخطط النشاط، والذي تبين فيه الكيفية التي سوف تطبق من خلالها التوصيات.

2. الاجتماع النهائي

يهدف هذا الاجتماع إلى تقديم الملاحظات للمصادقة، وشرح الاقتراحات وتوضيح الطرق العملية المتعلقة بمخطط النشاط ومتابعة المهمة.

ويعتبر هذا الاجتماع مثله مثل الاجتماع الافتتاحي حيث يضم نفس الأشخاص، ويدور موضوعه حول فحص مشروع التقرير ومناقشته فيما يتعلق بالملاحظات والاقتراحات بعد أن يقدم لكل حاضر نسخة منه مسبقا، ويختتم هذا الاجتماع بمحضر يرسل إلى المراجعين للموافقة عليه.[3]

3. تقرير المراجعة الداخلية

التقرير النهائي للمراجعة إجباري ويجب أن يكون كامل، بناء، موضوعي وواضح ويجب أن يمضى كذلك من طرف مدير قسم المراجعة الداخلية، ويعتبر هذا التقرير وسيلة عمل للمراجعين كما يسمح بتوفير معلومات لمجلس الإدارة من أجل التحكم في المؤسسة.

ويجب أن يتضمن التقرير ما يلي:[4]

- تقييم ملائمة وفعالية نظام الرقابة الداخلية بالمقارنة مع مستوى مخاطر الوحدة.
- تفاصيل الفحص الميداني بالمقارنة مع البرنامج، وتوضيح أي تغيرات عن العمل الرقابي.
- تقديم توصيات واقتراحات لتصحيح المخالفات وتحسين الأداء.

4. الجهات التي يوجه إليها تقرير المراجعة الداخلية

يقدم تقرير المراجعة الداخلية بصفة عامة إلى:[5]

- مجلس الإدارة.

---

[1] داوود يوسف الصبح، **مرجع سبق ذكره**، ص253.

[2] Jacques Renard **,op-cit ,**2010 , P P 289 290.

[3] **Idem**, p 291.

[4] داوود يوسف الصبح، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 259.

[5] **نفس المرجع أعلاه**، ص261.

- لجنة المراجعة.
- جهات أخرى داخل المؤسسة يحددها مجلس الإدارة.

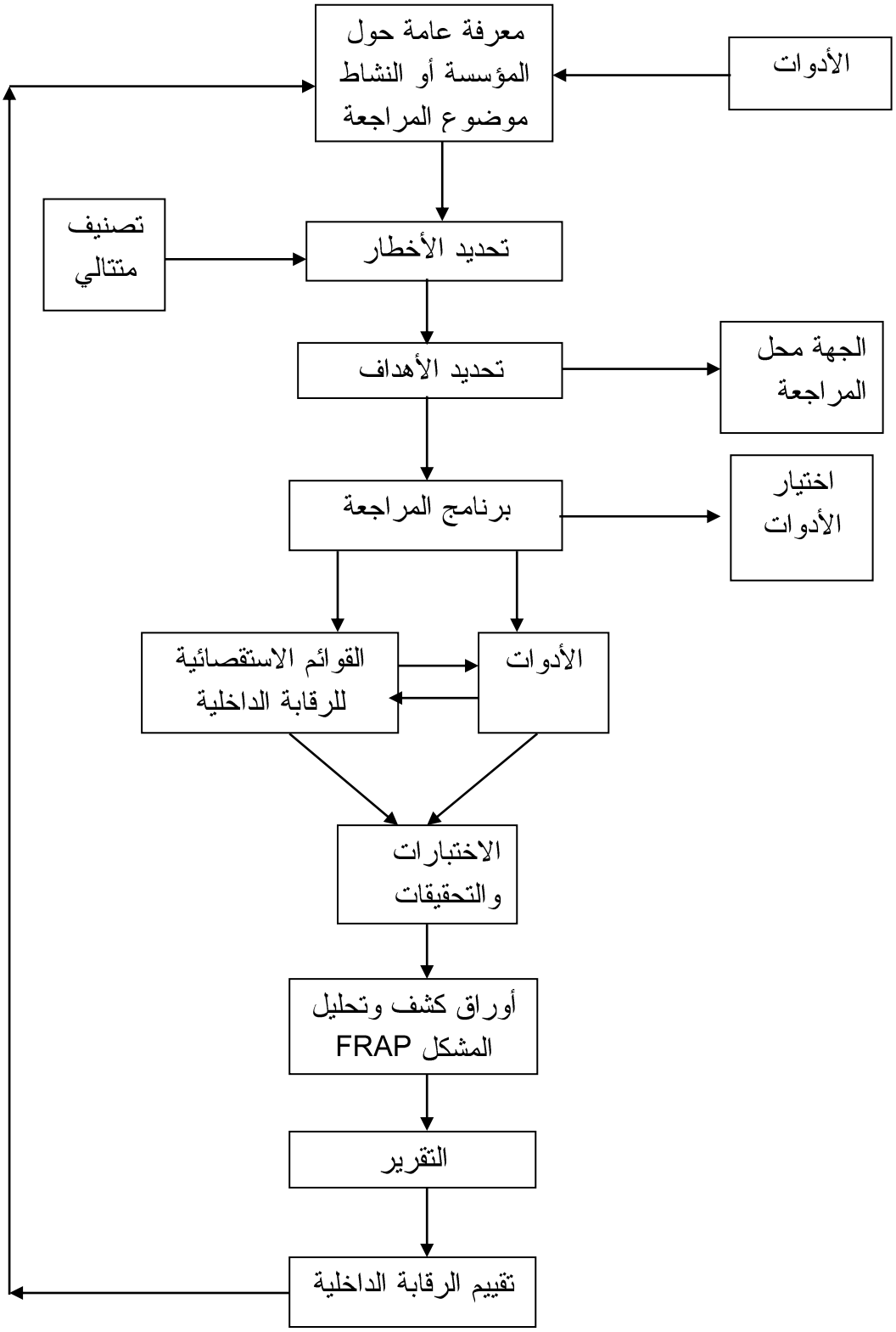
4. مرحلة متابعة التوصيات

تتمثل هذه المرحلة في متابعة التوصيات التي تم تقديمها في التقرير، حيث يقوم قسم المراجعة الداخلية بتقديم تقريره لمجلس الإدارة إذا كان مرتبط مباشرة بها وإلى مسؤول الجهة التي كانت محل المراجعة وهذا بعد توقيع مدير قسم المراجعة الداخلية عليها، وتبقى مسؤولية المسؤول عن الجهة الخاضعة للمراجعة بأن يأخذ بعين الاعتبار المعاينات والأسباب والنتائج والتوصيات التي تم صياغتها من طرف المراجع الداخلي من أجل القيام بالإجراءات التحسينية لتطوير وتصحيح النظام، أما مسؤولية مجلس الإدارة فتتمثل في السهر على التزام مسؤول الجهة موضوع المراجعة بأخذ الملاحظات والتوصيات بعين الاعتبار.

أما إذا كانت قسم المراجعة الداخلية تابع لجنة المراجعة فهنا على مدير قسم المراجعة الداخلية أن يقوم بتقديم تقريره إلى لجنة المراجعة، والتي تعتبر لجنة منبثقة من مجلس الإدارة تعمل على متابعة التقارير وهذا بالأخذ بعين الاعتبار الحسابات، الملاحظات والمعاينات التي جاءت في التقارير والتأكد من مدى إتباع التوصيات من طرف مسؤولي الجهة الخاضعة للمراجعة، وتنبيه مجلس الإدارة في حالة إهمال هذه التوصيات.[1]

[1] Pierre Schick, **op-cit**, 2007, P P 134 136.

الشكل (3.2): مراحل سير عملية المراجعة الداخلية



المصدر: Jacques Renard ,**op-cit** , 2010, P288

خلاصة الفصل

أصبحت المراجعة الداخلية ذات أهمية بالغة في ظل بيئة الأعمال الجديدة، ويظهر هذا في تطور المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، والتي تشمل تعريف المراجعة الداخلية، المعايير الدولية لممارستها وكذا الميثاق الأخلاقي لها، بما انعكس على أدائها، فبالإضافة إلى الفحص والتقييم والتأكيد أصبحت تقوم بتقييم المخاطر وتقديم الخدمات الاستشارية بما يضيف قيمة للمؤسسة والتي تؤدي يدورها إلى تطبيق حوكمة المؤسسات، كما أنها تشتمل على العديد من الأنواع يعمل كل واحد منها على تحقيق غرض معين.

كما تنص المعايير الدولية للمراجعة الداخلية على الضوابط والأسس التي تحكم قسم المراجعة الداخلية بما يمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة وهذا باعتمادها على وسائل وأدوات، وإتباع مراحل أساسية تسمح للمراجعة الداخلية بتقديم توصيات واقتراحات في الأخير، حيث تبدأ بمرحلة التحضير للمهمة وما يصاحبها من عمليات تمكن من القيام بالعمل الميداني وجمع أدلة الإثبات فيما بعد، وتختتم بإعداد التقرير وتقديم التوصيات ومتابعتها.

الفصل الثالث

دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر البنكية

الفصل الثالث: دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر البنكية

تتعرض البنوك وفقا لطبيعة نشاطها للعديد من المخاطر، حيث أن السمة الأساسية التي تتصف بها البنوك في الوقت الحاضر هي مدى قدرتها على إدارة المخاطر، وتتمكن البنوك بالتفوق على منافسيها عن طريق تعظيم عوائدها من خلال الإدارة الفعالة للمخاطر، وفي ظل هذه الظروف فإنه ينظر إلى المراجع الداخلي على أنه الأكثر تأهيلا للمساعدة في إدارة المخاطر لما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات تجعله مؤهلا لذلك، وعليه تشهد وظيفة المراجعة الداخلية منذ نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي تطورات هائلة، خصوصا بعد صدور المفهوم الجديد للمراجعة الداخلية الصادر عن معهد المراجعين الداخليين والذي تضمن توسيع مهام المراجعة الداخلية بإضافة مهمة تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر.

وينقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول معايير بال للرقابة البنكية والتي تبرز ضرورة التعامل الفعال مع المخاطر، أما المبحث الثاني فيتعرض إلى أهمية مراجعة إدارة المخاطر حسب المعايير الدولية للمراجعة الداخلية وشرح لمراحل سيرها، مع التطرق إلى الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية في عملية تحديد المخاطر، تقييمها ومعالجتها، أما المبحث الثالث فيشمل مفهوم حوكمة البنوك، أهدافها ومبادئها، دور مراجعة إدارة المخاطر في تفعيل مبادئ حوكمة البنوك.

المبحث الأول: المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر حسب لجنة بال للرقابة البنكية.

تعتبر الرقابة الاحترازية جزء من الرقابة البنكية فهي عبارة عن مجموعة من التنظيمات التي تتخذ لمواجهة التزايد الضخم للمخاطر، فهي تحتوي على مجموعة من القواعد وهذه الأخيرة تستند على اتفاقية بال والتي سيتم دراستها في هذا المبحث.

المطلب الأول: مقررات لجنة بال الأولى

تعتبر اتفاقية بال من أهم الاتفاقيات العالمية وهذا راجع للجهود التي بذلتها من أجل تحقيق إدارة فعالة للمخاطر البنكية، حيث ساعدت على تقوية النظام البنكي العالمي والحفاظ على استقراره.

1. نشأة لجنة بال

في ظل تأثر الجهاز البنكي بالعولمة ومع تزايد المنافسة المحلية والعالمية وتصاعد المخاطر البنكية، بدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهتها وإيجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في دول العالم المختلفة يقوم على التنسيق بين السلطات الرقابية للتقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

وفي أول خطوة في هذا الاتجاه تشكلت وتأسست لجنة بال للرقابة البنكية من مجموعة الدول الصناعية العشر في نهاية 1974م تحت إشراف بنك التسويات المحلية بمدينة بال بسويسرا[1]، وذلك في ضوء تفاقم أزمة الديون الخارجية للدول النامية، وتزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها والتي منحتها البنوك العالمية، مما سبب أزمات لهذه البنوك إضافة إلى المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية والأوروبية بسبب نقص رؤوس الأموال، كل هذا وبمقتضى اتفاق بين محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية العشر" كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، بلجيكا، هولندا، لوكسمبورغ، إسبانيا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية"[2]، تأسست لجنة من خبراء السلطات النقدية في هذه الدول، تجتمع عادة في مقر بنك التسويات الدولية بمدينة بال السويسرية، وبها تقع أمانتها العامة، لذلك سميت هذه اللجنة باسم " لجنة بال للرقابة البنكية "، وعرفت توصياتها بمقررات لجنة بال[3].

2. مقررات لجنة بال الأولى

أقرت اللجنة عام 1988م اتفاقية بال **1** والتي تضمنت معيارا موحدا لكفاية رأس المال ويعتبر كدلالة على المركز المالي للبنك، والذي بمقتضاه أصبح على البنوك أن تلتزم بنسبة ملائمة 8% كحد أدنى، أي أن نسبة رأس المال إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الائتمانية لا تقل عن 8% ، وعلى البنوك أن تعمل على تحقيق هذه النسبة في نهاية عام 1992م[4] ، وسميت هذه النسبة بنسبة كوك نسبة إلى اسم المدير المساعد لبنك انجلترا والتي يمكن تفسيرها أنها الحد الأعلى من المخاطر يمكن للبنك تحملها.

---

[1] عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 79.

[2] يوسف داوود الصبح، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 190.

[3] سليمان ناصر، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل**، الملتقى الوطني لأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية - واقع وتحديات-، جامعة الشلف، 14 و15 ديسمبر 2004، ص 288.

[4] يوسف داوود الصبح، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 191.

$$\text{نسبة كوك} = \frac{\text{رأس مال الأساسي + رأس مال المكمل}}{\text{مجموع المخاطر المرجحة}} \geq 8\%$$

ويتكون رأس المال وفقا لمفهوم لجنة بال من شريحتين أساسيتين:[1]

الرأس مال الأساسي: ويتمثل في حقوق المساهمين التي تتضمن الأسهم العادية المصدرة والمدفوعة بالكامل وكذلك الأسهم الممتازة بالإضافة إلى الاحتياطات المعلنة والأرباح المحتجزة.

الرأس مال المكمل: احتياطات غير معلنة + احتياطات إعادة تقييم الأصول + مخصصات لمواجهة مخاطر عامة أو خسائر القروض + الإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين أو من غيرهم + الأدوات الرأسمالية الأخرى التي تجمع خصائص حقوق المساهمين والقروض.

ولم يعد ينظر إلى هذه القيود على أنها مجرد اتفاق بين الدول الصناعية العشر بل أصبحت تعتبر معيارا لقياس سلامة النظام البنكي في كل دولة، بالإضافة إلى أن مؤسسات التمويل الدولية والبنوك العالمية أصبحت تحدد الكفاءة الائتمانية والقدرة على الاقتراض للدول وفقا لمدى التوافق مع هذه القواعد والمعايير، مما ترتب تحول دور لجنة بال للرقابة البنكية من مجرد تجمع لمحافظي البنوك المركزية إلى الإشراف على سلامة العمل البنكي، وأصبحت بذلك نوع من المشرع العالمي الغير رسمي لوضع قواعد الإشراف على البنوك وشروط حوكمتها وتحديد معايير الأداء البنكي السليم.

3. أهداف لجنة بال

يمكن تلخيص الأهداف الأساسية للجنة بال كما يلي:[2]

- إزالة مصدر مهم للمنافسة الغير عادلة بين البنوك والناشئة عن الفروقات بين المتطلبات الرقابية الوطنية.
- المساهمة في تقوية استقرار النظام البنكي خاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث، والذي كان سببه توسع البنوك العالمية في تقديم القروض مما أضعف مراكزها المالية.[3]
- العمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغيرات البنكية العالمية وفي مقدمتها العولمة المالية والتحرير المالي وتحرير الأسواق النقدية، وتكييف التشريعات والتنظيمات وإزالة المعوقات التي تحد من إشباع وتعميق النشاط البنكي عبر أنحاء العالم في ظل ثورة المعرفة والتكنولوجيا والاتصالات.
- تحسين الأساليب الفنية للرقابة والإشراف على أعمال البنوك وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة.

---

[1] فايزة لعراف، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 53.
[2] يوسف داوود الصبح، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 195.
[3] عبد الحميد عبد المطلب، **مرجع سبق ذكره**، 2001، ص 82.

المطلب الثاني: مقررات لجنة بال الثانية والثالثة

بعد التطورات التي شهدتها الصناعة البنكية مثل ظهور الأدوات المالية المستحدثة والتطورات التكنولوجية، قامت لجنة بال بدراسة سلبيات الاتفاقية الأولى وعملت على تقديم اقتراحات لتعديل أسلوب حساب معيار كفاية رأس المال.

1. مقررات لجنة بال الثانية

في ظل تسارع أنظمة المعرفة والاتصالات وتأثر العمل البنكي مباشرة بذلك، وضعت اللجنة في جوان 2004 اتفاقية بال الثانية، وحددت موعدا لتنفيذها بحلول عام 2007م، ولقد أضافت بال **2** شيئا من الليونة على بال **1** وجاء إطار بال **2** ليبرز النواحي التالية والتي تمثل الدعائم الثلاثة له :[1]

- أهمية كفاية رأس المال.
- أهمية توحيد جهود الدول للتعاون والتنسيق فيما بينها لتفادي أية سلبيات قد تنشأ عن زيادة العولمة المالية أي زيادة التدفقات المالية عبر الحدود، وذلك من خلال العناصر التالية:

– توحيد معايير المحاسبة لتتفق مع معايير الإشراف والمراجعة، وإزالة التعارض فيما بينها.

– توفير بدائل مختلفة للبنوك لاختيار أنسب الخيارات وفقا لظروف البنك، والوضع الاقتصادي للدولة.

– تقديم تعريف أوسع للمخاطر التي قد يتعرض لها البنك، وخاصة مخاطر التشغيل الناتجة عن تزايد معاملات توريق الديون والمشتقات المالية، وعمليات المبادلة وضمانات القروض وإعادة بيعها.

- تعتمد اتفاقية بال على ثلاث دعائم أساسية هي:[2]

الحد الأدنى لكفاية رأس المال: ضرورة ربط معيار كفاية رأس المال بالمخاطر الحقيقية التي قد يتعرض لها البنك ومدى قدرته على قياس تلك المخاطر والتحكم فيها عن طريق تقرير العلاقة المتبادلة بين العائد والمخاطرة، وقدرة البنك على التنبؤ بتلك العلاقة ومدى كفاية رأس المال للحد منها.

المراجعة الرقابية: ضرورة مراجعة القواعد التنظيمية المعمول بها حاليا فيما يخص الإشراف والرقابة على البنوك، وبيان مدى كفايتها والتأكيد على إلزامية التواصل والاتصال بين الجهات الرقابية المختلفة لضمان التنسيق فيما بينها بشأن عمليات تقييم أسس المراجعة الداخلية والخارجية والجهات الرقابية الرسمية.

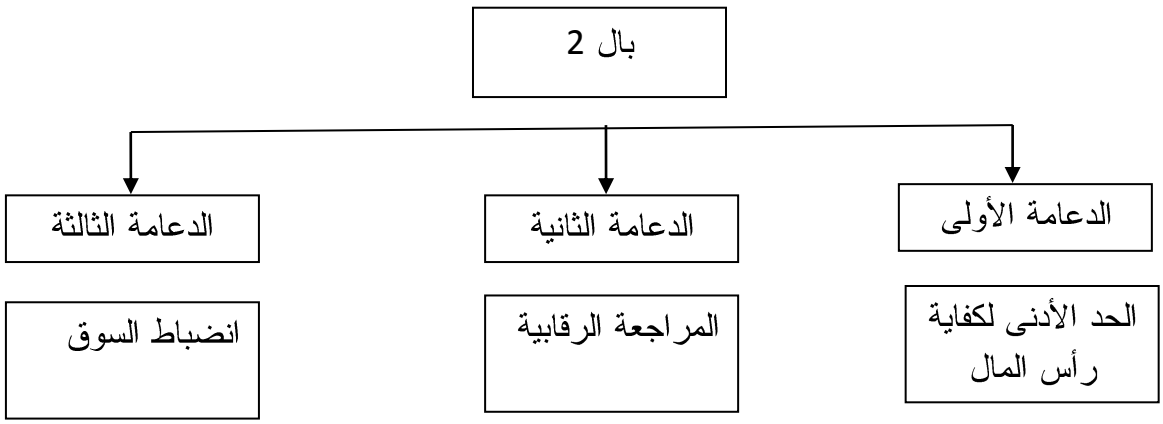
انضباط السوق: يتعلق هذا العنصر بالبيئة الخارجية التي يعمل فيها البنك واعتبار السوق بمثابة الرقيب على أداء البنك، من خلال تتبع تقاريره المالية بصفة دورية لبيان مدى قدرته على استيعاب المخاطر وتحملها، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى تدعيم قواعد الإفصاح والشفافية.

وتوضح هذه الدعائم وفق الشكل التالي:

---

[1] يوسف داوود الصبح، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 192.
[2] **نفس المرجع أعلاه**، ص 193.

الشكل رقم (1.3): الدعائم الثلاثة لاتفاقية بال 2



المصدر: فايزة لعراف، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 70.

وكان الهدف الأساسي لهذه الاتفاقية هو البحث عن إطار جديد لحساب معدل كفاية رأس المال يحل محل اتفاقية 1988، وقد تم ذلك باقتراح نسبة Mac Donough نسبة إلى رئيس لجنة بال **2**، وتوضح العلاقة كما يلي:[1]

$$\text{نسبة Donough} = \frac{\text{رأس مال}}{\text{مخاطرة السوق + المخاطرة التشغيلية + مخاطرة الائتمان}} \geq 8\%$$

ويقسم رأس المال حسب هذه العلاقة إلى ثلاث شرائح:

- الشريحة الأولى وهي رأس المال الأساسي.
- الشريحة الثانية وهي رأس المال المكمل.
- الشريحة الثالثة وهي قروض لتغطية مخاطر السوق.

2. مقررات لجنة بال 3

بعد الأزمة المالية التي عاشها العالم خلال الأعوام الثلاثة الماضية، والذي كان المتسبب الرئيسي فيها البنوك والمؤسسات المالية ، كان لا بد من إعادة النظر في القوانين والقواعد الدولية التي تنظم عمل البنوك، فقامت لجنة بال بدراسة مقررات لجنة بال **2** وذلك بهدف تعديلها وإعادة تنظيمها لتغطية العوامل التي أدت إلى هذه الأزمة المالية، فخرجت لجنة بال بمقررات جديدة أطلق عليها بال **3** .

و بالرغم من تسميتها باتفاقية بال **3** إلا أنها لم تلغ اتفاقية بال **2** ، ولكنها عدلت على مكونات نسبة كفاية رأس المال وأضافت بعض المعايير الجديدة الخاصة بالسيولة ، وبسبب الأثر الكبير لهذه التعديلات

[1] أحمد سليمان خصاونه، **المصارف الإسلامية: مقررات لجنة بازل – تحديات العولمة – إستراتيجية مواجهتها**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 121.

والمعايير الجديدة على البنوك فقد أتاحت بال **3** فترة زمنية تمتد من عام 2012 ولغاية عام 2019 للالتزام بمقررات بال **3** ، ويمكن تلخيص ابرز هذه التعديلات والمعايير الجديدة في البنود التالية:[1]

1.2 رأس المال التنظيمي

تم تعديل مكونات رأس المال من خلال إضافة نوع جديد من رأس المال الذي يمكن تسميته أموال إضافية (تحوطية)، وقامت اتفاقية بال **3** بإلغاء الشريحة الثالثة من رأس المال والمتعلقة بالقروض المخصصة لتغطية مخاطر السوق.

2.2 نسبة كفاية رأس المال

قامت اتفاقية بال **3** بتعديل حدود نسبة كفاية رأس المال ابتداء من عام 2013 ولغاية نهاية عام 2018 وذلك وفقا لما يلي:

- رفع نسبة الأصول المرجحة بالمخاطر RWA إلى الشريحة الأولى من 2% إلى 4.5 %.
- إضافة رأس مال لغايات التحوط إلى نسبة كفاية رأس المال بنسبة 2.5 % وبذلك يصبح الحد الأدنى لنسبة كفاية رأس المال بالإضافة إلى رأس المال لغايات التحوط 10.5% وسوف يستخدم لغايات الحد من توزيع الأرباح.
- رأس المال الإضافي المعاكس لتغطية مخاطر الدورات الاقتصادية من 0% إلى2.5 %.
- رأس المال الإضافي لمواجهة المخاطر النظامية.

3.2 معيار السيولة

إضافة معايير جديدة لإدارة ومراقبة مخاطر السيولة في البنوك:

1.3.2 نسبة تغطية السيولة : وتمثل نسبة الأصول المرتفعة السيولة إلى صافي التدفقات النقدية الصادرة المتوقعة خلال 30 يوم ، ويجب أن لا تقل عن100 %.

2.3.2 نسبة صافي التمويل المستقر : وتمثل نسبة مصادر التمويل لدى البنك إلى استخدامات هذه المصادر ويجب أن لا تقل عن100 %.

4.2 نسبة الرافعة المالية

أضافت بال **3** معيار جديد وهو الرافعة المالية، و تمثل الأصول داخل وخارج الميزانية بدون اخذ المخاطر بعين الاعتبار إلى رأس المال من الشريحة الأولى ، وهذه النسبة يجب أن لا تقل عن 3%.

تظهر أهمية اتفاقية بال الثالثة من خلال التعديلات التي قامت بها والتي تعمل على إبقاء وتقوية قابلية مكونات رأس المال على امتصاص الخسائر، كما أن القواعد الجديدة تقلص من قدرة البنك على الإقراض لكنها تجعل النظام بأكمله أكثر أمنا لأنها ستوفر حماية أكبر ضد الإفلاس وبالتالي ستتمكن البنوك من تحمل الصدمات من دون أن تنهار.[2]

---

[1] فلاح كوكش، **أثر إتفاقية بازل 3 على البنوك الأردنية**، معهد الدراسات المصرفية، عمان، جانفي2012، ص ص 1 2 .

[2] Michel Dietsch, Loic Tilloy, **Leverage ratio et buffers de capital contra cycliques : l'efficacité de bale 3 dépend de l'efficience du calibrage**, Revue banque N°72 , 6 juillet - aout 2010 , P P 61 64.

المطلب الثالث : أهمية الرقابة والمراجعة الداخلية حسب لجنة بال

في هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى الدعامة الثانية للجنة بال **2** والمتعلقة بعملية المراجعة الرقابية، كما سيتم عرض لمبادئ لجنة بال حول المراجعة الداخلية.

1. المراجعة الرقابية حسب لجنة بال

نصت اللجنة على أنه يقصد بالرقابة من قبل السلطة الإشرافية ليس فقط التأكد من كفاية رأس المال لمواجهة كافة المخاطر التي يتعرض لها البنك، ولكن أيضا تشجيع البنوك على استخدام أفضل أساليب الرقابة على المخاطر.

وتؤكد الدعامة الثانية لإطار كفاية رأس المال على مسؤولية إدارة البنك في وضع النظم الداخلية لتقييم رأس المال ووضع الخطط الرأسمالية بحيث تتناسب مع مخاطر البنك والبيئة المحيطة به، وتضطلع السلطات الإشرافية بتقييم مدى حسن تقييم البنوك للمخاطر المحيطة بأنشطته والتدخل عندما يلزم الأمر.

وتؤكد اللجنة على أن زيادة رأس المال لا يعد الخيار الوحيد للتعامل مع المخاطر ولكن يوجد عدة وسائل أخرى يمكن اللجوء إليها مثل تقوية نظام إدارة المخاطر، وتدعيم المخصصات والاحتياطات، وتحسين الضوابط الداخلية، وجدير بالذكر أن عملية المراجعة الرقابية لا تقتصر على المخاطر التي تم تناولها في الدعامة الأولى، ولكن تشمل المخاطر التي لم يتم أخذها في الاعتبار مثل مخاطر سعر الفائدة والمخاطر الإستراتيجية.

وتقوم عملية المراجعة الرقابية حسب لجنة بال على أربعة أسس: [1]

1.1 الزيادة عن الحد الأدنى المقرر لرأس المال

حيث من المتوقع أن تعمل البنوك على الاحتفاظ بنسبة ملائمة تفوق الحد الأدنى لرأس المال، وهو الأمر الذي يطبق في الواقع العملي في كثير من البنوك في دول العالم.

وسوف يتم إعطاء الصلاحية للمراقبين لحث البنوك على أن تحتفظ بجزء يزيد على الحد الأدنى لمعيار ملائمة رأس المال بالنسبة للبنوك التي تحتفظ بالحد الأدنى فقط، وذلك في ضوء أوضاع البنوك وأدائها، وهناك مجموعة من العناصر التي يجب فحصها عند تكوين مستويات رأس المال المناسبة، وتتضمن هذه العناصر المخاطر التي يتعرض لها البنك وطبيعة الإيرادات الخاصة بنشاط البنك والتزامات البنك وسيولته، وكذلك هيكله التنظيمي والقانوني وكفاءة الإدارة الداخلية للمخاطر ونظم الرقابة ونوعية رأس المال ومقدرة البنك على الحصول على رأس مال جديد ومدى الدعم والرقابة من المساهمين، وتختلف هذه العناصر من بنك إلى آخر.

2.1 التقييم الداخلي لملائمة رأس المال

يجب أن يكون لدى كل بنك أنظمة داخلية جيدة لتقييم ملائمة رأس المال والاحتياطيات وذلك في ضوء المخاطر التي يتعرض لها البنك وخطة عمله المستقبلية، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون لدى البنك منهجية واضحة وجيدة فيما يتعلق بتوزيع رأس المال، وذلك على الرغم من أن الأنظمة المتبعة في التقييم ستكون مختلفة باختلاف حجم البنك وأعماله.

3.1 مراجعة إجراءات الرقابة وعملياتها

يقوم المراقبون على البنوك بمراجعة وتقييم كفاية رأس مال البنك باستخدام أسلوب أو أكثر من الأساليب المعروفة في هذا المجال، ويقومون بمناقشة مجلس الإدارة حول الإستراتيجية المتعلقة برأس

[1] Basel Committee, **Revised Framework**, june2006, www.bis.org, 04/02/2013, P P 720 723.

المال وهيكله وأهدافه وتطوره ، وعندما تقوم البنوك بتطبيق أساليب تحليلية في مجال تحليل المخاطر وأداء الإدارة، فإن هذه الأساليب يجب أن تكون في إطار مراجعة إجراءات الرقابة على البنوك.

4.1 التدخل الرقابي

لاحظت لجنة بال عند إعدادها لمعيار كفاية رأس المال Mac Dounough ، أن واحدا من أهم أوجه القصور في الاتفاق القديم أنه لا يوفر آلية للتنبؤ بالأزمات أو الصعوبات التي قد تتعرض لها البنوك، ولذا فإن الإطار الجديد يهدف إلى تشجيع السلطات الرقابية الوطنية على إعادة النظر في إجراءات الرقابة بحيث تتمكن الإجراءات والوسائل الرقابية الجديدة من تحديد المصاعب التي من المحتمل أن تواجهها البنوك في مرحلة متقدمة قبل حدوثها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الوقائية قبل حدوث هذه المشاكل أو الأزمات، لذا يقع على عاتق المراقبين تبني أسلوب مناسب للتدخل في السوق البنكي عندما تقتضي الضرورة ذلك.

2. المراجعة الداخلية حسب لجنة بال

أصدرت لجنة بال عدة مبادئ بخصوص المراجعة الداخلية، يمكن تلخيصها فيما يلي:[1]

المبدأ (1): تقع المسؤولية النهائية لإدارة المخاطر والرقابة الداخلية على عاتق مجلس الإدارة.

المبدأ (2): يتولى مجلس الإدارة تحديد وقياس مخاطر الرقابة.

المبدأ (3): تتولى وظيفة المراجعة الداخلية جزء من التقييم المستمر لنظام الرقابة الداخلية، إجراءات وسياسات البنك، التأكد من تنفيذها، وبهذا فإن المراجعة الداخلية تساعد أفراد المؤسسة في الاخلاء بمسؤولياتهم.

المبدأ (4): يجب أن تكون وظيفة المراجعة الداخلية دائمة.

المبدأ (5): يجب أن تتوفر الاستقلالية في وظيفة المراجعة الداخلية بمعنى أنها يجب ألا تكون تابعة لإدارة تخضع أنشطتها للمراجعة.

المبدأ (6): يضمن ميثاق المراجعة مكانة وسلطة لقسم المراجعة الداخلية في البنك.

المبدأ (7): يجب أن تكون إدارة المراجعة الداخلية موضوعية ومحايدة.

المبدأ (8): تعتبر الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي أساسية لضمان الأداء الصحيح لوظيفة المراجعة الداخلية.

المبدأ (9): يجب أن يخضع كل نشاط في البنك إلى المراجعة الداخلية.

المبدأ (10): على إدارة المراجعة الداخلية القيام بمراجعة مستقلة لنظم القياس في عملية تقييم المخاطر التي يواجهها البنك.

المبدأ (11): تشمل المراجعة الداخلية وضع خطة المراجعة، فحص المعلومات، إبلاغ النتائج ومتابعة التوصيات.

المبدأ (12): يجب على مدير قسم المراجعة الداخلية أن يكون مسؤولا عن ضمان أن قسمه يتبع مبادئ المراجعة الداخلية.

المبدأ (13): يجب على المساهمين التأكد أن مجلس إدارة البنك يضع نظام للرقابة الداخلية، وإجراء لتقدير لرأس المال وتراجعهم باستمرار.

---

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات: المفاهيم - المبادئ - التجارب**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 193 196.

المبدأ (14): يجب على السلطات الإشرافية أن يكون لها استشارات دورية مع المراجعين الداخليين للبنك لمناقشة مجالات المخاطر المحددة والإجراءات المتخذة، ودراسة التعاون بين المراجعة الداخلية والخارجية.

المبدأ (15): تشجيع الإشراف على ترتيب مناقشات منظمة حول السياسة المتبعة بالاشتراك مع المراجعين الداخليين

المبدأ (16): يجب على السلطات الإشرافية تشجيع التشاور بين المراجعين الداخليين والخارجيين لتحقيق التعاون الكفء والفعال.

المبدأ (17): يجب أن يوجد أساس تعاقدي للعمل الذي يؤدى من قبل المراجع الخارجي، وأي مهمة تسند إليه من قبل السلطة الإشرافية يجب أن تكون مكملة لعمله النظامي وأن تكون في حدود اختصاصه.

المبدأ (18): يهدف التعاون بين الجهات الإشرافية والمراجع الخارجي والمراجع الداخلي إلى تحقيق أكبر كفاءة وفعالية لعمليات الرقابة والإشراف.

المبحث الثاني: المراجعة الداخلية لعمليات إدارة المخاطر

هناك دور مهم يقوم به المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، ويعد هذا الدور بمثابة تقديم ضمانات موضوعية إلى الإدارة بشان فعالية عمليات إدارة المخاطر، لذا سوف يتم في هذا المبحث إبراز أهمية مراجعة إدارة المخاطر، مراحلها وكذا دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر البنكية، تقييمها والاستجابة لها.

المطلب الأول: أهمية مراجعة إدارة المخاطر حسب المعايير الدولية للمراجعة الداخلية

إن دور المراجع الداخلي الأساسي في إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة والإدارة العليا حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من أن مخاطر المؤسسة يتم إدارتها بشكل ملائم.[1]

وأشار معهد المراجعين الداخليين (IIA) إلى الأدوار التي ينبغي على المراجع الداخلي القيام بها، كما أشار إلى الأدوار التي يجب تجنبها عند مراجعة إدارة المخاطر.

1. الدور الأساسي للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر

يمكن حصر الدور الأساسي الذي يؤديه المراجع الداخلي في إدارة المخاطر في العناصر التالية:[2]

- تقديم ضمانات بشأن سير عمليات إدارة المخاطر.
- التأكد من أن المخاطر تقيم بشكل ملائم.
- تقييم عمليات إدارة المخاطر.
- تقييم عملية الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية.
- التحقق من فعالية إدارة المخاطر الرئيسية.

2.الدور الوظيفي للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر

ويشمل :[3]

- تسهيل عملية تحديد وتقييم المخاطر.
- مساعدة الإدارة في عملية الاستجابة للمخاطر.
- تنسيق عمليات إدارة المخاطر.
- توحيد الإبلاغ عن المخاطر.
- تحديث وتطوير إطار إدارة المخاطر.
- التشجيع على تنفيذ عمليات إدارة المخاطر.
- إعداد إستراتيجية لإدارة المخاطر مع موافقة مجلس الإدارة.

3. الدور المرفوض للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر

هناك العديد من العمليات التي لا تدخل ضمن نطاق مهام وعمل المراجع الداخلي في إدارة المخاطر وهي:[4]

- تحديد مستوى قبول المخاطر.

---

[1] يوسف داوود الصبح، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 183.

[2] The institute of interal auditors, **The role of internal auditing in enterprise wide risk management**, September 2004, P 1.

[3] **Idm**, P 1.

[4] يوسف داوود الصبح، **مرجع سبق ذكره**، 2010، ص 184.

- تحديد مسار عملية إدارة المخاطر.
- التأمين على المخاطر.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستجابة للمخاطر.
- تنفيذ إجراءات الاستجابة للمخاطر نيابة عن الإدارة.
- تحمل مسؤولية إدارة المخاطر.

ويتضمن المعيار 2120 " إدارة المخاطر " حسب المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ما يلي:[1]

يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر وأن يساهم في تحسينها ويقسم هذا المعيار إلى معايير جزئية هي:

2120/ 1A: على ضوء نتائج تقييم المخاطر يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم مدى كفاية وفعالية الضوابط الرقابية في مختلف نواحي الحوكمة وعمليات التشغيل ونظم المعلومات، ويشمل ذلك تقييم ما يلي:

- موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية.
- فعالية وكفاءة العمليات والبرامج بالمؤسسة.
- حماية الأصول.
- التقيد بالقوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات.

2120/ 2A: يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم احتمال حدوث الاحتيال، وكيف تواجه المؤسسة وتدير المخاطر الناتجة عن حدوث احتيال.

2120/ 1C: في أثناء المهام الاستشارية يجب أن يتحقق المراجع الداخلي من أن المخاطر تتناسب مع المهمة، وعليه التحذير في حال وجود مخاطر غير ملحوظة مسبقا.

2120/ 2C: يجب على المراجع الداخلي أن يستخدم المعرفة والخبرة التي اكتسبها خلال تنفيذ المهمات الاستشارية في تقييم عملية إدارة المخاطر في المؤسسة.

2120/ 3C: عندما يعمل المراجع الداخلي على مساعدة الإدارة في تحسين عمليات إدارة المخاطر فإنه يجب عليه الامتناع عن تولي أي مسؤولية إدارية فيها نيابة عن الإدارة.

وفي الأخير، ومن خلال هذا الشكل يمكن توضيح الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر:

[1] The institute of internal auditors, **op-cit**, 2011, P P 18 19.

الشكل رقم (2.3): دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر

المصدر بتصرف: The institute of internal auditors, **op-cit**, 2004, p5

المطلب الثاني: مراجعة إدارة المخاطر

سيتم في هذا المطلب التعرض إلى علاقة المراجعة الداخلية بإدارة المخاطر من خلال إبراز مراحل مراجعة إدارة المخاطر، وكذا المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر.

1. مراحل مراجعة إدارة المخاطر

مراجعة إدارة المخاطر هي عبارة عن مراجعة تفصيلية ومنظمة لإدارة المخاطر تهدف إلى التأكد من أن أهداف هذه الإدارة ملائمة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كانت التدابير المصممة لتحقيق تلك الأهداف مناسبة و تم تنفيذها.[1]

[1] مسعود درواسي و محمد الهادي ضيف الله، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6 و7 ماي 2012، ص 16.

ويتم تقييم ومراجعة إدارة المخاطر من طرف قسم المراجعة الداخلية وتشمل هذه العملية بوجه عام الخطوات التالية:[1]

1.1 مراجعة أهداف وسياسة إدارة المخاطر

ويعمل هنا المراجع الداخلي على مراجعة السياسة التي تنتهجها المؤسسة في إدارة المخاطر ومعرفة أهداف البرنامج، وحتى عندما لا يكون لدى المؤسسة سياسة إدارة المخاطر رسمية و مكتوبة فان تحليل الإجراءات ونمط الحماية يمكن أن يشير إلى وجود سياسة قائمة فعلا، وبعد أن يتم التعرف على أهداف البرنامج يتم تقييم مدى مناسبته للمؤسسة ويشمل هذا التقييم عموما مراجعة الموارد المالية للمؤسسة ودراسة قدرتها على تحمل الخسائر التي قد تتعرض إليها، والهدف هنا هو التأكد من أن أهداف البرنامج تتماشى مع الموارد المالية للمؤسسة وقدرتها على تحمل الخسارة وعندما تكون أهداف إدارة المخاطر ناقصة يتم صياغة أهداف جديدة وعرضها على الإدارة للموافقة عليها، وفي حالة وجود تناقض أو تعارض بين التطبيق والسياسة ينبغي إما تغيير الأهداف أو تغيير أسلوب المؤسسة في التعامل مع المخاطر.

2.1 تحديد وتقييم المخاطر

بعد الانتهاء من تحديد وتقييم الأهداف تكون الخطوة التالية هي التعرف على مخاطر المؤسسة الحالية، وفي مراجعة إدارة المخاطر يتم استخدام نفس التقنيات المستخدمة في تحديد المخاطر في عملية إدارة المخاطر، وتعمل على مراجعة إجراءات التحديد التي طبقت في السابق، وفي حالة تجاهل مخاطر رئيسية ينبغي على المراجع الداخلي أن يتعرف على المقاييس الممكن استخدامها لمواجهتها بأنسب البدائل مع تقديم التوصية بالتدابير التصحيحية.

3.1 تقييم قرارات التعامل مع كل خطر

بعد أن يتم التعرف على المخاطر التي تواجه المؤسسة وقياسها يدرس المراجع الداخلي الأساليب المختلفة الممكن استخدامها للتعامل مع كل مخاطرة وينبغي أن تشمل هذه الخطوة مراجعة تعامل المؤسسة مع المخاطر كتفادي، تقليل المخاطر، كما يجب أيضا أن يدرس ما إذا كانت المخاطر المحتفظ بها يجب أن يتم تحويلها.

4.1 تقييم عملية معالجة المخاطر

الخطوة التالية هي تقييم القرارات السابقة حول كيفية التعامل مع كل خطر والتحقق من أن القرار تم تنفيذه على أكمل وجه، كما تشمل هذه الخطوة مراجعة كل من تدابير التحكم في الخسارة وتمويل الخسارة .

5.1 التقرير والتوصية بإدخال تغيرات لتحسين إدارة المخاطر

في الأخير وعند الانتهاء من عملية مراجعة إدارة المخاطر يتم تقديم تقرير مكتوب يبين بالتفصيل نتائج التحليل ويقدم توصيات بإجراء تغيرات أو تعديلات لتفعيل إدارة المخاطر، ويرسل التقرير إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة .

---

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص 123.

2. مراحل المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر

المراجعة الداخلية القائمة على المخاطر هي منهجية جديدة في المراجعة تعتمد على التقييم المستمر للمخاطر الداخلية والخارجية في المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تحديد هذه المخاطر وإدارتها هو من مسؤولية جميع الموظفين في المؤسسة وفي مختلف المستويات للوصول بها إلى مستويات مقبولة.[1]

تعد إدارة المخاطر إحدى العمليات التي لها صلة مباشرة بالمراجعة الداخلية، و تشكلان أدوات مهمة ومترابطة في المؤسسة، وتظهر مستويات العلاقة بينهما فيما يلي:

1.2 مرحلة تخطيط عملية التدقيق

عند التخطيط لعملية المراجعة الداخلية يجب تحديد الإجراءات التي تتضمن معلومات عن العمليات التي تتعرض للمخاطر العالية، حيث يتم تحديدها بناء على دليل المخاطر الذي يشكل هيكل لكل المخاطر المتعارف عليها، ويتم خلال مرحلة التخطيط السنوي لعمليات المراجعة تقييم مواضع المراجعة من منظور المخاطرة، ومشاركة إدارة المخاطر في إجراء تقييم المخاطر.[2]

2.2 مرحلة التنفيذ

خلال مرحلة تنفيذ عملية المراجعة الداخلية، يكون محور التركيز الأساسي هو اختبار ما إذا كانت الرقابة الداخلية تعمل على تجنب المخاطر و الحد منها، لذا يوصي المراجع الداخلي بزيادة فعالية الضوابط الداخلية التي يتم تحديدها من خلال التعاون المباشر بين المراجع وإدارة المخاطر.[3]

3. 2 مرحلة أوارق العمل

تضاف المعلومات المتعلقة بالمخاطر إلى أوراق العمل الخاصة بالمراجع أثناء تنفيذه قيامه بالمراجعة، بحيث يتم الربط بين كل ملاحظة أو نتيجة يتوصل إليها مع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، ويتم بعد ذلك صياغة التوصيات بالتعاون بين إدارة المخاطر بالإضافة إلى ذلك يمكن تقديم توصيات مناسبة تتعلق بشكل خاص بمعالجة خطر معين.[4]

4.2 مرحلة إعداد تقرير المراجعة الداخلية

يتم وضع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال عملية المراجعة في التقرير الذي يقوم بإعداده المراجع الداخلي، بحيث يتضمن التقرير تحديد المخاطر والتوصيات اللازمة، ويتم رفع التقرير لمجلس الإدارة التي تأخذ بعين الاعتبار توصيات المراجع وتصدر تعليماتها إلى إدارة المخاطر من خلالها بحيث تقوم إدارة المخاطر بتقييم وتوضيح المخاطر وتحليلها مع التركيز على احتمال حدوثها وكيفية تجنبها.[5]

---

[1] إيهاب نظمي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، 2009، ص 29.
[2] Robert Moller, **Brinks Modern Internal Auditing**, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2005, P 107.
[3] **Idem**, P 107
[4] Henning Kagermann And others, **Internal Audit Handbook**, Springer, Berlin, 2008, p p 446 .
[5] Henning Kagermann And others, **op-cit**, 2008, p 447.

5.2 مرحلة المتابعة

بعد القيام بإعداد التقرير تأتي مرحلة متابعة عملية تنفيذ التوصيات التي نص عليها التقرير، حيث يتم متابعة وتقييم نظام الرقابة الداخلية على أساس المخاطر بالتنسيق بين قسم المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، و تهدف هذه العملية إلى التحكم في كافة المخاطر و إدارتها بفعالية.[1]

المطلب الثالث: دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر البنكية وتقييمها ومعالجتها

في هذا المطلب سوف يتم إبراز دور المراجعة الداخلية في تفعيل عمليات إدارة المخاطر في البنوك من خلال تقديم خدمات تأكيدية واستشارية تساهم في تحديد المخاطر البنكية، تقييمها معالجتها.

1. دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر البنكية

على البنك تحديد مصادر المخاطر ومناطقها والآثار المترتبة عنها، والهدف من هذه العملية هو توليد قائمة شاملة للمخاطر التي قد تؤدي إلى منع تحقيق أهداف البنك أو جزء منها[2]، ومن أدوات تحديد المخاطر نجد السجلات الداخلية، استقصاءات تحليل المخاطر، خرائط تدفق العمليات، تحليل القوائم المالية، المقابلة الشخصية.. الخ، ويمكن لهذه الأدوات مقترنة بالخيال الإبداعي والفهم الوافي لعمليات البنك أن يساعد في ضمان عدم تجاهل المخاطر الهامة.[3]

ويتمثل الدور الرئيسي للمراجعة الداخلية في عملية تحديد المخاطر من خلال تقديم خدمات تأكيدية لمجلس الإدارة بأن جميع المخاطر قد تم تحديدها، ولكن لا يجب أن يتمادى هذا الدور إلى درجة يصبح فيها نشاط المراجعة الداخلية هو من يقوم بتحديد المخاطر.

وبشكل عام فإن الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية للإدارة في هذا المجال:

- تقديم المساعدة والنصح لأفراد إدارة المخاطر عند تحديد المخاطر.
- تطوير الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر.
- أن تكون مصدر للمعلومات والخبرة المطلوبة في عملية إدارة المخاطر.
- إعداد وتوصيل التقارير اللازمة إلى الإدارة ولجنة المراجعة في الوقت المناسب.

2. دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر البنكية

بعد أن يتم تحديد المخاطر، تأتي عملية تقييمها وهذا عن طريق قياس احتمال حدوث المخاطر عن طريق أدوات كمية وكيفية، وفي هذه المرحلة يتم الوقوف على حجم المخاطر المتوقع تأثيرها على نشاط البنك، كما يتم تصنيف هذه المخاطر تبعا لدرجة تأثيرها على نشاط البنك بهدف تحديد آليات مواجهة هذه المخاطر.[4]

في حين أن مسؤولية وظيفة المراجعة الداخلية تتمثل في تقديم خدمات تأكيدية للإدارة بأن عملية تقييم المخاطر تمت بشكل صحيح وباستخدام الطرق المناسبة لذلك، وأن هذه العملية تمت بشكل منفصل من حيث احتمال حدوث المخاطر ودرجة تأثيرها وذلك لكل نوع من المخاطر، كذلك تقوم المراجعة الداخلية بالتأكد من دمج كل من احتمال الحدوث ودرجة التأثير في علاقة واحدة لتحديد مدى أهمية

---

[1] **Idm**, p 447.

[2] International Organization for Standardization, **Risk management -Principles and guidelines on implementation**, Switzerland, 2008, P 11.

[3] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2003، ص 60.

[4] إيهاب نظمي ابراهيم، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص 35.

وتأثير هذه المخاطر على أهداف البنك، مع تقديم المساعدة للمفوضين من قبل الإدارة لتنفيذ التقييم و وتقديم النصح للإدارة فيما يتعلق بنتائج التقييم التي تم التوصل إليها من خلال ترتيبها وعرضها بأسلوب تستطيع به الإدارة إجراء المقارنة المطلوبة بين مختلف أنواع المخاطر لمعرفة من سيتم معالجته أولا، ومن لن تعالجه تبعا لمبدأ التكلفة والعائد.

3. دور المراجعة الداخلية في معالجة المخاطر البنكية

بعد التعرف على المخاطر وتقييمها يتم وضع المعايير المناسبة لضبط هذه المخاطر، لتجنبها أو تخفيض الخسائر المحتملة التي قد يتعرض لها البنك لدى ممارسته أنشطته المختلفة.

وبالنسبة لدور المراجعة الداخلية في معالجة المخاطر، فإنه كما في الخطوتين السابقتين لإدارة المخاطر يكون مجلس الإدارة هو المسؤول عن عملية معالجة المخاطر وعملية إدارة المخاطر بشكل عام، وتمارس المراجعة الداخلية دور الاستشاري للإدارة من خلال تقديم النصح والمساعدة حول اعتماد الخيار الأمثل للتعامل مع المخاطر ومعالجتها في الوقت المناسب، وتوصيل التقارير إلى لجنة المراجعة حول هذه العملية والإجراءات التي اتخذتها الإدارة لمعالجة المخاطر و إذا ما كان هناك خطأ أو غش في هذه الإجراءات.

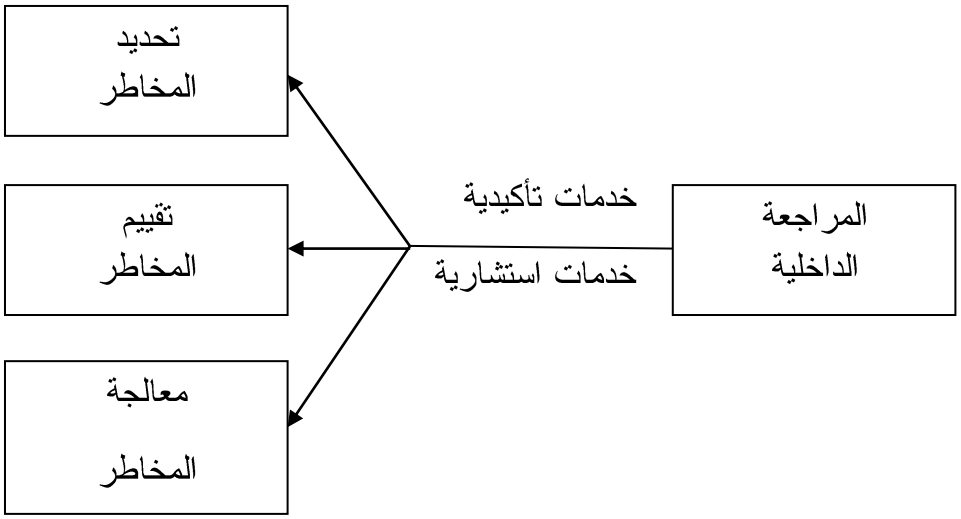
وبشكل عام تقدم المراجعة الداخلية للبنك عدد من الخدمات في مجال إدارة المخاطر أهمها:[1]

- تحليل قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المخطط لها خلال عملية المراجعة.
- تقييم المخاطر المسموح بها والمقبولة من قبل الإدارة.
- استخدام الاستقصاءات المناسبة لاختبار مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية واختبار مدى تطبيق المعايير المهنية والسلوكية المختلفة.
- تحليل عملية إدارة المخاطر لاكتشاف الصعوبات في عملية مراقبة المخاطر.
- فحص مدى التقيد بالخطط الاستراتيجية للبنك.
- تقييم المشاريع الجديدة.
- إجراء المراجعة الشاملة لجميع عمليات إدارة المخاطر في البنك.

ويمكن توضيح الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية لعملية إدارة المخاطر من خلال الشكل التالي:

[1] Pickett, K .H, Spencer, **The Internal Auditing Handbook**, Second Edition, John Wiley& Sons, New Jersey, 2003, P 174.

الشكل رقم (3.3): أنواع الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية لإدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

4. التنسيق بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر

بعد تحديد المخاطر من قبل الجهات المختصة يتم مناقشتها مع مدير المخاطر في البنك، الذي بدوره يقوم بعرضها على الإدارة التنفيذية لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها وإدارتها بشكل يضمن تحقيق أهداف البنك، حيث يتم التنسيق بين مدير المخاطر والمراجع الداخلي لأخذ توصياته بشأن المخاطر، حيث تعد إدارة المخاطر مسؤولية مشتركة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، فمهام إدارة المخاطر هي القيام بجميع العمليات التي من شأنها توفير إدارة شاملة للمخاطر التي يتعرض لها البنك، أما المراجع الداخلي فتتمثل وظيفته في التحقق من تطبيق التوصيات التي تم وضعها بشأن إدارة المخاطر وبهذا التعاون يمكن الحصول على إدارة جيدة وفعالة للمخاطر.[1]

كما أن المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر يكملان بعضهما مع الحفاظ على استقلالية كل منها. فإدارة المخاطر تستعين بالمراجعة الداخلية في مراحل عملها المختلفة لما لها من خبرة في تحديد المخاطر وتقييمها، وكذلك المراجع الداخلي يستعين بإدارة المخاطر في كثير من العمليات المتعلقة بأدائه.[2]

[1] The institute of internal auditors, **op-cit**, January 2009, P 10.

[2] إبراهيم رباح إبراهيم مدهون، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 53

المبحث الثالث: أهمية مراجعة إدارة المخاطر في حوكمة البنوك

اكتسبت الحوكمة في البنوك مكانة بارزة في ضوء أهمية الخدمات المالية التي تقدمها البنوك وتعرضها بشكل كبير للصعوبات والمخاطر ، والحاجة إلى حماية مصالح المودعين إلى جانب حماية أموال المساهمين وحماية مصالح الأطراف الأخرى ذوي العلاقة مع البنك.

المطلب الأول: ماهية حوكمة البنوك

في هذا المطلب سوف يتم دراسة وتحليل مفهوم حوكمة البنوك وإبراز ميزتها عن المؤسسات الأخرى، كما سوف يتم التعرض إلى مختلف أهدافها ومحدداتها الداخلية والخارجية.

1. مفهوم حوكمة البنوك

تعرف الحوكمة على أنها " مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول المؤسسة المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين وتمكينهم وغيرهم من ذوي المصالح بالمؤسسة من ممارسة حقوقهم وحماية مصالحهم". [1]

وتختلف البنوك عن باقي المؤسسات لأن انهيارها يؤثر على عدد كبير من الأطراف مقارنة بالمؤسسات، كما قد يؤدي إلى انهيار النظام المالي ككل مما يؤدي إلى حدوث أزمة مالية والتي قد تتحول إلى أزمة اقتصادية، وبالتالي زيادة دائرة عواقبها الوخيمة والسيئة على الاقتصاد ككل.

ويعرف بنك التسويات الدولية حوكمة البنوك على أنها "الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك من خلال الالتزام بالقوانين والنظم السائدة بما يضمن حماية حقوق المودعين."[2]

وبالتالي فإن حوكمة البنوك تشمل الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط لمجلس الإدارة، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك ومراعاة حقوق المساهمين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز البنكي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية وباتت سلامة النظام البنكي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلوهم في مجلس إدارة البنك.[3]

2. أهداف حوكمة البنوك

تهدف حوكمة البنوك من خلال قواعدها وضوابطها إلى تحقيق العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي:[4]

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة.
- حماية لحقوق المساهمين.

---

[1] محمد طارق يوسف، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية**، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، ماي 2007، ص 5.

[2] عمر شريفي، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20 و21 أكتوبر 2009، ص 4

[3] عبد العالي محمدي، **دور محافظ الحسابات في تفعيل آليات حوكمة البنوك للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6 و7 ماي 2012، ص 3.

[4] عمر شريفي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص 6.

- حماية أموال المودعين.
- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك.
- تحقيق رقابة مستقلة على جميع نشاطات البنك.
- الحد من استغلال السلطة في غير مصلحة البنك.

3. خصائص الحوكمة في البنوك

تعتبر حوكمة البنوك حالة خاصة ومختلفة عن بقية المؤسسات نظرا لـــ: [1]

- وجود معلومات مالية أكثر تعقيدا وهذا يصعب من عملية تقييم الأداء والمخاطر.
- تعدد وتنوع أصحاب المصالح بالبنوك (المودعين وحقوق الملكية).
- رافعة مالية ذات معدلات مرتفعة وحقوق للغير قصيرة الأجل وبمبالغ ضخمة.
- صرامة اللوائح والقواعد التنظيمية.
- تنظيم بطيء في الإجراءات.
- تعتبر عامل مهم وحيوي في النمو الاقتصادي.

4. محددات حوكمة البنوك

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة البنوك على جودة مجموعتين من المحددات، هما:

1.4 المحددات الداخلية

تتمثل في القواعد والأسس التي تحدد طريقة اتخاذ القرار وتوزيع السلطات بين المساهمين ومجلس الإدارة والمديرين، بما يؤدي إلى تخفيض التعارض بين مصالح هذه الأطراف، وتشمل المحددات الداخلية:[2]

1.1.4 المساهمين: يلعب المساهمين دورا هاما في مراقبة أداء البنوك بصفة عامة، حيث أنه في إمكانهم التأثير على تحديد توجهات البنك.

2.1.4 مجلس الإدارة: وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة التنفيذية، وضع سياسات التشغيل وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف البنك.

3.1.4 الإدارة التنفيذية: لا بد أن يكون لديهم الكفاءة والنزاهة المطلوبتين لإدارة البنك، كما يجب عليهم أن يتعاملوا وفقا لأخلاقيات المهنة.

4.1.4 المراجعين الداخليين: أصبح للمراجعين الداخليين دور هام في تقييم عملية إدارة المخاطر.

---

[1] عمر شريفي، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص 4.

[2] هالة حلمي السعيد، **الحوكمة من المنظور المصرفي**، البنك المركزي المصري، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، فيفري 2003 ، ص3.

2.4 المحددات الخارجية

وتشمل جميع عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على البنك، وتضم:[1]

1.2.4 الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي: يعتبر وجود إطار تنظيمي وقانوني متطور للنظام البنكي أمرا هاما وحيويا، هذا بالإضافة إلى الدور الرقابي للبنك المركزي.

2.2.4 محددات خارجية أخرى: كما يوجد عناصر أخرى لها أثر كبير في إحكام الرقابة وفرض انضباط السوق على أداء البنك، وتشمل :

1.2.2.4 المودعين: يتمثل دور المودعين في الرقابة على أداء الجهاز البنكي في قدرتهم على سحب مدخراتهم إذا ما لاحظوا إقبال البنك على تحمل قدر مبالغ فيه من المخاطر.

2.2.2.4 شبكة الآمان وصندوق تأمين الودائع: يعتبر التأمين على الودائع أحد أهم أشكال شبكة الآمان.

3.2.2.4 وسائل الإعلام: يمكن لوسائل الإعلام أن تمارس الضغط على البنوك لنشر المعلومات، رفع كفاءة رأس المال البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الآخرين في السوق بالإضافة إلى تأثيرهم على الرأي العام.

4.2.2.4 مؤسسات التصنيف والتقييم الائتماني: تساعد مؤسسات التقييم على دعم الالتزام في السوق، حيث تقوم فكرة التقييم على التأكد من توافر المعلومات للمستثمرين، كما أن توفر هذه الخدمة من شأنه أن يساهم في زيادة درجة الشفافية ودعم الحماية لجميع المتعاملين.

المطلب الثاني: تطبيق حوكمة البنوك

تقوم حوكمة البنوك على جملة من المبادئ التي تمكنها من تحقيق أهدافها، سوف يتم عرضها في هذا المطلب مع التطرق إلى مبادئ لجنة بال التي تخص حوكمة البنوك.

1. مبادئ حوكمة البنوك

المقصود بمبادئ حوكمة البنوك القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري البنك، المساهمين فيه وأصحاب المصالح الأخرى، وهناك ستة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وهي:[2]

- **حقوق المساهمين:** يتضمن هذا المبدأ مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، الإفصاح التام عن المعلومات وحقوق التصويت، المشاركة في قرارات بيع و تعديل أصول البنك، عمليات الإدماج وإصدار أسهم جديدة.
- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يضمن إطار حوكمة البنوك المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين (أغلبية وأقلية، مساهمين محليين وأجانب).[3]

---

[1] أمال عياري و أبو بكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر-** ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6 و7 ماي 2012، ص 8.

[2] مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، القاهرة،2004، ص 08 .

[3] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 10.

• **دور أصحاب المصالح في حوكمة البنوك:** يجب أن ينطوي إطار حوكمة البنوك على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين البنوك وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

• **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار حوكمة البنوك تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس البنك والملكية، الوضعية المالية، الأداء.[1]

• **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن يتيح إطار حوكمة البنوك الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه البنوك كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

• **ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة البنوك:** ينص هذا المبدأ على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل إطار حوكمة البنوك من أجل رفع مستوى الشفافية، وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة.

2. تطبيق مبادئ حوكمة البنوك وفق لجنة بال

أصدرت لجنة بال للرقابة البنكية تقارير تخص حوكمة البنوك في سنة 1999 ، وفي سنة 2006 تم إصدار النسخة الجديدة والمحدثة، وعلى أساسها فان مبادئ حوكمة البنوك تتمثل في:[2]

المبدأ الأول: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلوها، ولديهم إدراك واضح عن دورهم في الحوكمة، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال البنك.

المبدأ الثاني: ينبغي على مجلس الإدارة المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للبنك و قيمه.

المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس الإدارة وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة.

المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة التنفيذية يوافق سياسته.

المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والإدارة التنفيذية استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية.

المبدأ السادس: على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة البنوك، الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل وبيئة الرقابة.

المبدأ السابع: يجب إدارة البنك بأسلوب شفاف.

المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة التنفيذية فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

---

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى**، 2010، ص 188.

[2] عبد الرزاق حبار، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 07، السداسي الثاني 2009، ص ص 86 87.

وإدراكا من لجنة بال لأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في البنوك، فقد أصدرت العديد من الأوراق والتقارير التي تبين من خلالها الأسس والشروط اللازمة لنجاح تطبيق مبادئ حوكمة البنوك ، ومنها:[1]

- توفير دليل عمل ومعايير السلوك الملائم، ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.
- وضع إستراتيجية واضحة للبنك يتم على ضوئها قياس الفعالية والكفاءة ومدى مساهمة الأفراد فيهما.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار.
- وضع آلية للتعاون والتفاعل بين مجلس الإدارة والمراجعين الخارجيين.
- توفير نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن تحديد وظائف المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر.
- رقابة خاصة لمراكز المخاطر والمواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين وكبار المساهمين ومتخذي القرار في البنك.
- تدفق مناسب للمعلومات، سواء من داخل البنك أو خارجه.

المطلب الثالث: دور مراجعة إدارة المخاطر في تطبيق حوكمة البنوك

في هذا المطلب سوف يتم إبراز دور مراجعة إدارة المخاطر في تفعيل حوكمة البنوك وهذا من خلال المساهمة في حماية حقوق أصحاب المصالح.

1. دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة البنوك

تشير التطورات الحديثة إلى أن المراجع الداخلي يساهم بدور كبير في حوكمة البنوك سواء في مراقبة تحقيق الأهداف التي يضعها البنك أو في تقييم الخطط والأساليب التي يتبناها لتحقيق هذه الأهداف[2]، وقد أوضح معهد المدققين الداخليين في موقفه الرسمي من الحوكمة إلى أن موضوع الحوكمة وبالرغم من تعقيده إلا أنه يتقاطع بشكل كبير مع الكثير من القضايا التي تعالجها المراجعة الداخلية.

وقد أشارت الكثير من الدراسات على مستوى العالم إلى أهمية المراجعة الداخلية في عملية الحوكمة، وهذا ما أشار إليه التعريف الحديث للتدقيق الداخلي الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (IIA)، والدور المنشود للمراجعة الداخلية هنا يكمن في مساهمتها في تقديم التوصيات اللازمة لمجلس الإدارة و لجنة المراجعة فيما يخص ما إذا كان البنك يسير باتجاه تحقيق الأهداف أو أن هناك مخاطر وعوائق تواجه البنك، وهذا من شأنه أن يخفض تكاليف الوكالة، حيث نصت قواعد الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية على أن مجلس الإدارة يجب عليه الاتصال بقسم المراجعة الداخلية في البنك وتلقي تقاريره بشكل مباشر.[3]

وتقوم المراجعة الداخلية بأداء دورها باعتبارها أحد الأطراف الرئيسية المسؤولة عن دعم الحوكمة من خلال اتجاهين:[4]

الاتجاه الأول: مساعدة مجلس الإدارة ولجنة المراجعة والإدارة التنفيذية في أداء دورها بفعالية من خلال تقديم خدمات استشارية في المواضيع المختلفة للتشغيل.

---

[1] علال بن ثابت ونعيمة عبدي، **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، يوم دراسي حول:التمويل الإسلامي - واقع وتحديات-، يوم 09 ديسمبر 2010 ، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، ص 5.

[2] سارة بن تومي و سمية قوضيلي، **دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة المسيلة، 04 و05 ديسمبر 2012، ص 17.

[3] يوسف سعيد يوسف المدلل، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري – دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في سوق فلسطين للأوراق المالية-**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص ص 84 85.

[4] خليل عبد اللطيف محمد، **نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة - بالتطبيق على البنوك التجارية-**، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجلد الخامس والعشرون، جويلية 2003، ص 415 .

الاتجاه الثاني: متابعة وتقييم المخاطر المرتبطة بالبنك والرقابة الملائمة لمواجهتها، والتقرير عن ذلك من خلال تقديم خدمات التأكيد والضمان في المجالات المختلفة.

وحسب المعيار 2110 " الحوكمة " الصادر عن معهد المراجعين الداخليين (IIA) فإنه يجب على نشاط المراجعة الداخلية تقييم عمليات الحوكمة بالبنك واقتراح التوصيات المناسبة لتحسينها ، بما يكفل تحقيق الأهداف الآتية:[1]

- تدعيم الأخلاقيات والقيم المناسبة داخل البنك.
- ضمان فعالية إدارة الأداء والمساءلة على مستوى البنك.
- تفعيل توصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر والرقابة إلى الجهات المناسبة بالبنك.
- تنسيق الأنشطة بين مجلس الإدارة والمراجعين الخارجيين والإدارة وتوصيل المعلومات إليها.

ومن جهة أخرى يجب على نشاط المراجعة الداخلية:[2]

- تقييم مستوى تصميم وتنفيذ وفعالية أهداف وبرامج وأنشطة البنك المتعلقة بالقيم الأخلاقية.
- تقييم ما إذا كانت حوكمة المعلوماتية بالبنك تتلاءم مع إستراتيجية وأهداف البنك.[3]
- يجب أن تتماشى أهداف أي مهمة من المهام الاستشارية مع القيم والأهداف الكلية للبنك.

وفي الأخير يمكن القول أن المراجعة الداخلية تعمل على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بشكل يسمح بتعزيز ثقة المساهمين وأصحاب المصالح وتوفير تأكيد معقول بأن إدارة البنك تقوم بمراقبة البرامج والأنشطة المختلفة بصورة مناسبة، وبالتالي فإنها تعمل على تطبيق مبدأ حماية أصحاب المصالح مما يساهم في تطبيق حوكمة البنوك بشكل سليم.

2. أثر مراجعة إدارة المخاطر على حوكمة البنوك

في ضوء الاهتمام المتزايد بقيمة أصحاب المصالح واعتبار المساهمين والمودعين من أهم هذه الأطراف بالبنك، وخصوصية البنك في تحمله لمخاطر متعددة وذات أثار سلبية على باقي الأطراف، فإن الاهتمام بإدارة تلك المخاطر يعتبر في حد ذاته الاهتمام بحماية حقوق أصحاب المصالح.[4]

وعملية إدارة المخاطر لها دور مكمل للرقابة الداخلية ويعتبران ركيزتين لحوكمة البنوك كما يوضحه الشكل التالي:

---

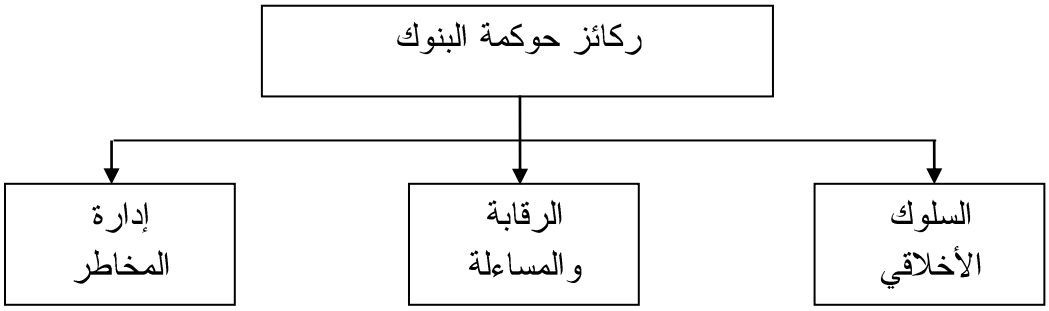
[1] أحمد حلمي جمعة، **مرجع سبق ذكره**، 2009، ص 46.

[2] **نفس المرجع أعلاه**، ص 46.

[3] The institute of internal auditors, **op-cit**, 2011, P 17.

[4] عبد القادر بادن، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، 2008، ص 185.

الشكل رقم (4.3): ركائز حوكمة البنوك



المصدر: طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**، 2005، ص 47.

لقد اتسع نطاق المراجعة الداخلية من كونها أداة للرقابة الداخلية لتكون أوسع وأشمل من هذا المفهوم التقليدي، فلم تعد مقتصرة فقط على المراجعة المنتظمة لفعالية نظام الرقابة الداخلية، بل أصبحت تركز على مراجعة إدارة المخاطر وتطبيق ما يسمى بالمراجعة القائمة على المخاطر[1]، حيث تقوم المراجعة الداخلية بإضافة قيمة للبنك والعمل على تحقيق أهدافه من خلال تقديم تأكيد معقول على أن مخاطر البنك تدار بفعالية وتقديم التحسينات اللازمة التي تسمح بتحسين عملية إدارة المخاطر، وهذا ما يؤدي إلى طمأنة المساهمين وأصحاب المصالح على أن المخاطر التي تواجههم مفهومة من جانب ممثليهم وأن الإدارة تقوم بمواجهتها بشكل منهجي منظم، مما يساهم في تفعيل حوكمة البنوك.

[1] سمير كمال محمد عيسى، **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات – دراسة تطبيقية**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1، جانفي 2008، ص 10.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل والذي تعرض إلى الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر تم استخلاص النقاط التالية:

- تؤدي لجنة بال دورا هاما في مجال تنسيق أنظمة الرقابة في البنوك بوضعها مجموعة من التوصيات اتخذت كمعايير دولية للرقابة البنكية.
- تتضمن مقررات بال أحكاما هامة تبرز أهمية المراجعة الداخلية وتساهم في إحكامها بغرض تحقيق فعالية لعمليات إدارة المخاطر.
- الدور الأساسي للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من أن مخاطر البنك يتم إدارتها بشكل ملائم.
- تقدم المراجعة الداخلية خدمات تأكيدية واستشارية تساهم في عمليات تحديد المخاطر البنكية، تقييمها ومعالجتها.
- تؤدي حوكمة البنوك دورا هام في استقرار النظام البنكي حيث أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز البنكي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلوهم في مجلس إدارة البنك.
- تساهم مراجعة إدارة المخاطر في التطبيق الجيد لحوكمة البنوك من خلال طمأنة المساهمين وأصحاب المصالح على أن المخاطر التي تواجههم تدار بفعالية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

يعتبر هذا الفصل دراسة ميدانية لمدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية، ونظرا لعدم وجود دراسات ميدانية حول العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر في البنوك –على الأقل في الجزائر–، فإننا قمنا بالاعتماد على أسلوب التحري المباشر وغير المباشر من خلال استبيان كأداة للدراسة الميدانية، حيث تم توزيعه على مجموعة من المراجعين الداخليين في البنوك التجارية الجزائرية، محاولة منا لمعرفة أراءهم حول دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر ولأي مدى تكمن هذه المساهمة.

ولتجسيد موضوع الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يوضح المبحث الأول طبيعة ومنهجية الدراسة الميدانية، حيث نتناول فيه التعريف بالبيانات المتعلقة بالدراسة، إضافة إلى متغيرات الدراسة الميدانية، كما نتطرق إلى مجتمع الدراسة والأداة المستعملة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فهو عبارة عن دراسة إحصائية للاستبيان من خلال مجموعة من الاختبارات، وذلك للوقوف على مدى مصداقيته وثباته كأداة لدراستنا الميدانية، كما نتعرف على طبيعة التوزيع لعينة المجتمع والتي تسمح لنا بإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة، ويتعرض المبحث الثالث إلى خصائص ونتائج إجابات أفراد هذه العينة حول المحاور الأساسية لموضوع الدراسة الميدانية بالإضافة إلى معالجة إحصائية للبيانات من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية الواجب إتباعها في مراحل المعالجة الإحصائية، حيث نقوم بتحليل وصفي استدلالي للعلاقة بين مفهوم المراجعة الداخلية وتفعيل إدارة المخاطر.

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية

يهدف هذا الفصل إلى عرض الجانب التطبيقي لهذه الدراسة من أجل التعرف على دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر وهذا من خلال دراسة وتحليل آراء المراجعين الداخليين في البنوك التجارية الجزائرية.

المطلب الأول: بيانات الدراسة

تستلزم هذه الدراسة نوعين من البيانات تتمثل فيما يلي:

1. البيانات الثانوية

وتمثل بيانات الجانب النظري من البحث حيث تم القيام بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة في مجال المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وكذلك دراسة مجموعة من الإصدارات والمنشورات للمنظمات المهنية والهيئات المهتمة بتنظيم وتطوير وظيفة المراجعة الداخلية وعملية إدارة المخاطر، بالإضافة إلى موضوعات أخرى ذات العلاقة بموضوع البحث، وتم استخلاص أن عمل المراجع الداخلي يتأثر بمجموعة من العوامل والتي على أساسها تتحدد درجة تأثيره على تفعيل إدارة المخاطر، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1.1 أهم العوامل المؤثرة على المراجعة الداخلية

انطلاقا من دراسة المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية والميثاق الأخلاقي لها، وكذا دراسة مختلف البحوث والدراسات ذات العلاقة تبين أنه هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على وظيفة المراجعة الداخلية، والمتمثلة في:

1.1.1 الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي

وتشمل المستوى التعليمي الذي حصل عليه المراجع الداخلي، سنوات الخبرة، المعرفة بالعمليات والإجراءات، الشهادات المهنية والتكوين المستمر.

2.1.1 استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي

وتشمل موقع المراجع الداخلي في التنظيم الإداري، درجة الاستقلالية في أداء عمله وتحديد نطاق تدخله وإيصال النتائج والتقارير، نوعية التفاعل مع الأطراف الأخرى داخل البنك، عدم التحيز في أداء العمل وتجنب تضارب المصالح.

3.1.1 جودة أداء المراجع الداخلي

وهي تلك الاعتبارات التي تؤخذ في تقييم عمل المراجع الداخلي، وتشمل طبيعة العمل، التخطيط للمهمة، وكيفية تنفيذها وكذا مراقبة ورصد مراحل الانجاز وتقديم الخدمات الاستشارية.

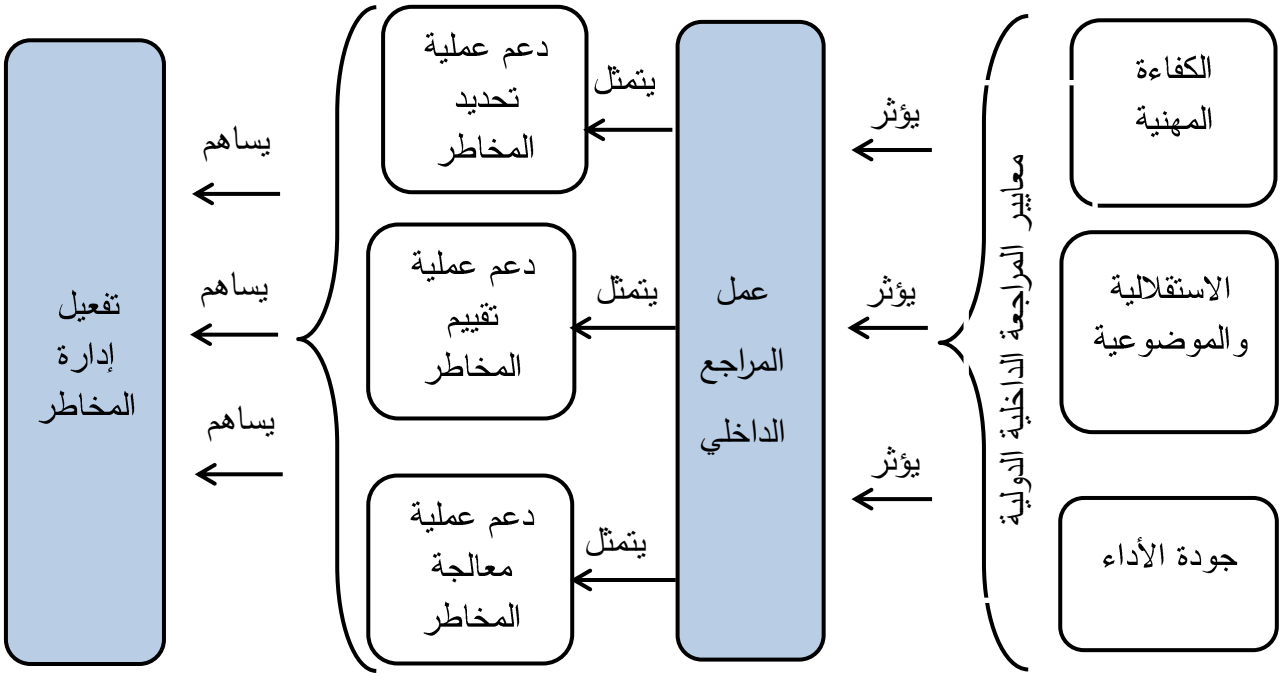
2.1 أهم مجالات عمل المراجعة الداخلية والتي تساهم في تفعيل إدارة المخاطر

بعد دراسة البحوث والمقالات المتعلقة بالاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية وكذلك إدارة المخاطر، حاولنا وضع ثلاث مجالات والتي على أساسها يكون دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر ، كما يلي:

- دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر.
- دور المراجعة الداخلية في تقييم المخاطر.
- دور المراجعة الداخلية في معالجة المخاطر.

في ضوء ما سبق يمكن تصميم نموذج الدراسة الميدانية انطلاقا من الجانب النظري، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.4): نموذج مقترح لتوضيح دور المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجانب النظري

2. البيانات الأولية

وتمثل بيانات الجانب الميداني من الدراسة، والتي يتم تجميعها لاختبار فرضيات الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض قوائم الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لجمع البيانات المطلوبة والتي يعكسها نموذج الدراسة المقترح لمعرفة مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية.

1.2 مجتمع الدراسة

إن مجتمع الدراسة هو مجموعة المراجعين الداخليين العاملين في البنوك التجارية الجزائرية، ويمكن تقسيم مجتمع الدراسة ضمن مجموعتين:

- المجموعة الأولى تتكون من المراجعين الداخليين العاملين بالبنوك العمومية والتي بلغ عددها أربعة بنوك، وقد تم توزيع 31 استبيان تم استلام منها 28 استبيان صالح للدراسة.
- المجموعة الثانية تتكون من المراجعين الداخليين العاملين بالبنوك الخاصة والتي بلغ عددها ستة بنوك، وقد تم توزيع 17 استبيان تم استلام منها 16 استبيان صالح للدراسة.

الجدول رقم (1.4): عينة البنوك

إسم البنك	مقر مديرية المراجعة الداخلية	عدد الاستبيانات المرسلة إلى البنك	عدد الاستبيانات الواردة والصالحة
البنك الوطني الجزائري BNA	بابا حسن الجزائر	10	9
بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	بئر خادم الجزائر	10	9
القرض الشعبي الجزائري CPA	حيدرة الجزائر	8	8
البنك الخارجي الجزائري BEA	الجزائر وسط	3	2
بنك الخليج	دالي ابراهيم الجزائر	6	6
بنك السلام	دالي ابراهيم الجزائر	2	2
SOCIETE GENERAL ALGERIE	بئر خادم الجزائر	2	2
بنك البركة	بن عكنون الجزائر	2	1
بنك المؤسسة العربية المصرفية ABC	بئر مراد رايس الجزائر	3	3
بنك الإسكان للتجارة والتمويل	دالي ابراهيم الجزائر	2	2
المجموع		**48**	**44**

المصدر: من إعداد الطالب

2.2 عرض الاستبيان

وصل عدد الاستبيانات الموزعة إلى 48 استبيان، وزعت منها 46 عن طريق الاتصال المباشر أو غير المباشر بمكاتب أفراد العينة، وتم استرجاع 42 استبيان، أما البقية فوزعت عن طريق إرسال الاستبيان في شكل رسالة إلكترونية عبر البريد الإلكتروني الشخصي للباحث إلى أفراد العينة الذين أتيحت لنا عناوين بريدهم الإلكتروني وتم استردادها جميعا، وبعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على 44 استبيان لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا بإقصاء أربع استبيانات إما للنقص أو للتناقضات الموجودة في الإجابات، أو لاستلامها بعد الأجل المحدد. وقد اختلفت طريقة الحصول على إجابات أفراد العينة، تبعا لاختلاف طريقة توزيعها وتراوحت بين الحصول على الإجابة بشكل مباشر أثناء اللقاء الأول

مع الفرد المستجوب، أو الاتصال بأفراد العينة أو الأشخاص الذين استعنا بهم دوريا لاستلام الاستبيانات.

الجدول رقم (2.4): الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان

طريقة توزيع الاستبيان / البيان	عن طريق الاتصال المباشر وغير المباشر	عن طريق البريد الإلكتروني	المجموع
عدد الاستبيانات الموزعة	46	2	48
عدد الاستبيانات المفقودة	(3)	(0)	3
عدد الاستبيانات المسترجعة	43	2	45
عدد الاستبيانات الملغاة	(1)	(0)	1
عدد الاستبيانات الواردة بعد أجل	(0)	(0)	0
عدد الاستبيانات الصالحة	**42**	**2**	**44**

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارات الاستبيان.

3. حدود ومشاكل الدراسة

1.3 حدود الدراسة الميدانية

تتمثل حدود هذه الدراسة الميدانية في الحدود المكانية والحدود الزمانية:

1.1.3 الحدود المكانية

شملت هذه الدراسة مديرية المراجعة الداخلية لعشرة بنوك تجارية جزائرية، وتتواجد مديريات المراجعة الداخلية في الجزائر العاصمة على مستوى المديرية العامة.

2.1.3 الحدود الزمانية

ترتبط نتائج هذه الدراسة الميدانية بالفترة التي أنجز فيها البحث، وذلك خلال شهر مارس 2013.

2.3 مشاكل الدراسة الميدانية

في خضم القيام بالدراسة الميدانية، تم مواجهة بعض الصعوبات والمشاكل يمكن ذكر أهمها في العناصر التالية:

- عدم وصول ردود بعض الاستبيانات من طرف أفراد العينة بالرغم من الإلحاح المتواصل.
- تواجد المراجعين الداخليين في مهمات في مناطق جغرافية بعيدة، الأمر الذي زاد من فترة الانتظار الخاصة بالردود حول الاستبيانات الموزعة.
- عدم الاستقبال من طرف بعض البنوك.
- التجاوب السلبي لبعض أفراد العينة المستهدفين.

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع المعالج فان الدراسة الميدانية تشمل على المتغير التابع والمتغير المستقل كما يلي:

1. المتغير التابع

يتضح من النموذج المقترح السابق أن إدارة المخاطر دالة في المراجعة الداخلية، والتي تتضمن العناصر التالية :الكفاءة المهنية، الاستقلالية والموضوعية، جودة الأداء، دعم عملية تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها.

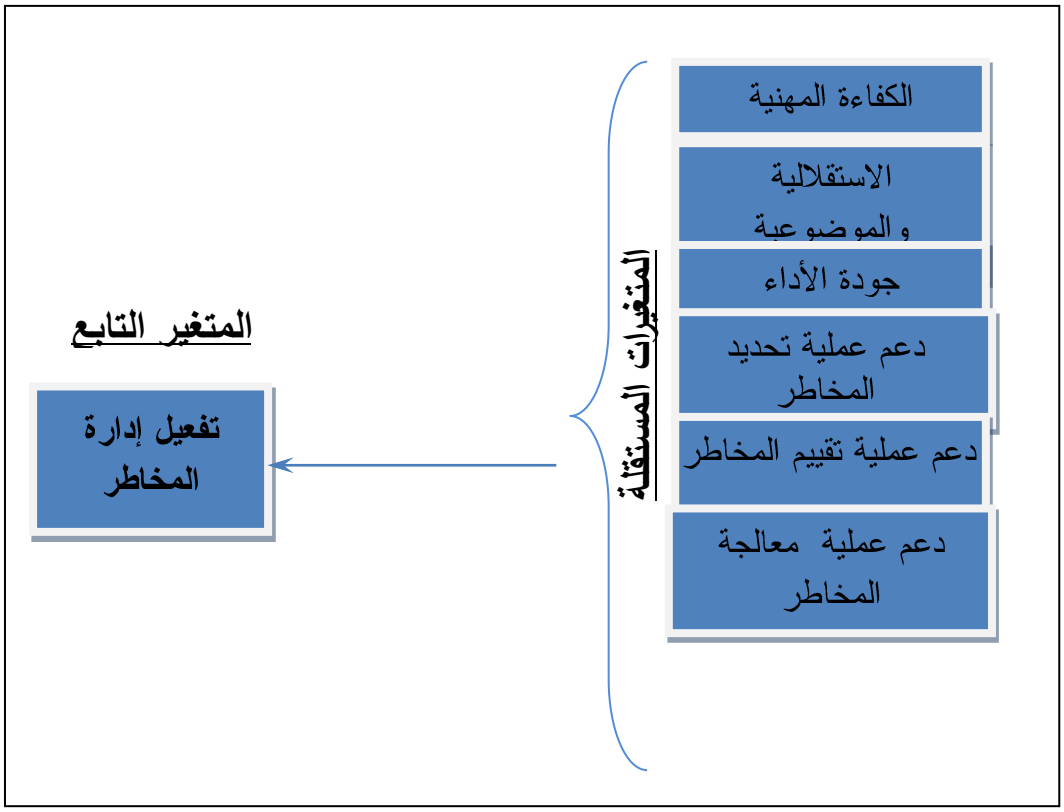
2. المتغير المستقل

وتتمثل في أدوار المراجعة الداخلية والتي تشمل على العوامل المتحكمة في عملها والتي تؤثر في تفعيل إدارة المخاطر، بالإضافة إلى مجالات عمل المراجعة الداخلية والتي تساهم في تفعيل إدارة المخاطر، ويمكن إدراجها في العناصر التالية:

- الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي ودورها في تفعيل إدارة المخاطر.
- استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي ودورها في تفعيل إدارة المخاطر.
- جودة أداء المراجع الداخلي ودورها في تفعيل إدارة المخاطر.
- دعم عملية تحديد المخاطر ودورها في تفعيل إدارة المخاطر.
- دعم عملية تقييم المخاطر ودورها في تفعيل إدارة المخاطر.
- دعم عملية معالجة المخاطر ودورها في تفعيل إدارة المخاطر.

ويمكن تلخيص متغيرات الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.4): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: هيكلة استمارة الاستبيان

تضمنت استمارة الاستبيان سبعة وثلاثون (37) سؤالا توزعت على قسمين (2) رئيسيين، الأول يضم ستة محاور تتعلق بموضوع الدراسة وتشمل اثنا وثلاثون (32) سؤالا ، أما القسم الثاني فيشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة وتضمنت خمسة (5) أسئلة، وتم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يحتمِل خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان، ويسهل بالتالي على الطالب ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.4): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: محمد عبيدات وآخرون، **منهجية البحث العلمي**، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 113.

وجاء تقسيم الاستبيان وفق الآتي:

القسم الأول: يتكون من (32) سؤال موزع على ستة (6) محاور رئيسية هي:

- **المحور الأول:** يناقش الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي ودورها في تفعيل إدارة المخاطر ، ويتكون من (3) أسئلة.
- **المحور الثاني:** يناقش استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي ودورها في تفعيل إدارة المخاطر ويتكون من (4) أسئلة.
- **المحور الثالث:** يناقش جودة أداء المراجع الداخلي ودورها في تفعيل إدارة المخاطر، ويتكون من (4) أسئلة.
- **المحور الرابع:** يناقش دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر ودورها في تفعيل إدارة المخاطر، ويتكون من (6) أسئلة.
- **المحور الخامس:** يناقش دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر ودورها في تفعيل إدارة المخاطر، ويتكون من (7) أسئلة.
- **المحور السادس:** يناقش دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر ودورها في تفعيل إدارة المخاطر، ويتكون من (8) أسئلة.

القسم الثاني: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 5 أسئلة (الدرجة العلمية، التخصص العلمي، الوظيفة، الخبرة، ملكية البنك).

المبحث الثاني: اختبار الاستبيان وتحليل خصائص ونتائج العينة

المطلب الأول: اختبار صدق الاستبيان

يعتبر الصدق من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة، لذلك تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بالطرق الآتية:

1.1 صدق تحكيم الاستبيان

للتأكد من مدى مصداقية الاستبيان تم توزيعه على مجموعة من أساتذة المدرسة العليا للتجارة وجامعة الحاج لخضر باتنة المتخصصون في المالية والمحاسبة والمراجعة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء نموذج الاستبيان من مختلف جوانبه، خاصة من حيث دقة الأسئلة ومدى شمولية الاستبيان، وفي الأخير تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين، وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – الملحق رقم (01).

2.1 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للإستبيان من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان (**Spearman**) بين كل فقرة من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

1.2.1 الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي

الجدول رقم (4.4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	الشهادة العلمية والمهنية التي يحصل عليها المراجع الداخلي.	0.807**	0.000
2-	الخبرة المهنية والمعرفة بعمليات وإجراءات البنك.	0.771**	0.000
3-	التكوين المستمر للمراجع الداخلي.	0.545**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يوضح الجدول رقم (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2.2.1 الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي

الجدول رقم (5.4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة باستقلالية وموضوعية المراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	ارتباط المراجع الداخلي بلجنة المراجعة و مجلس الإدارة، والتفاعل المباشر معهم مع إيصال التقارير لهم.	0.430*	0.004
2-	استقلال المراجع الداخلي في أداء عمله وتحديد نطاق تدخله وتمكينه من الوصول إلى السجلات والأشخاص وغير ذلك.	0.614**	0.000
3-	عدم تحيز المراجع الداخلي وتجنبه لتضارب المصالح.	0.657**	0.000
4-	ردود فعل إيجابية و محفزة تجاه تقارير المراجع الداخلي من طرف مجلس الإدارة.	0.575**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يوضح الجدول رقم (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3.2.1 الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: جودة أداء المراجع الداخلي

الجدول رقم (6.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بجودة أداء المراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	مجال عمل المراجع الداخلي.	0.663**	0.000
2-	دقة وكفاية برنامج المراجعة الداخلية.	0.507**	0.000
3-	مراجعة كفاءة وفعالية وظائف البنك.	0.768**	0.000
4-	المراقبة والمتابعة بعد القيام بعملية المراجعة للتأكد من مدى الالتزام بالتوصيات المقدمة للبنك.	0.538**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يوضح الجدول رقم (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

4.2.1 الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر

الجدول رقم (7.4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	مراجعة الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من مجلس إدارة البنك لإدارة المخاطر.	0.562**	0.000
2-	التأكد من أن جميع المخاطر المحيطة بالبنك قد تم تحديدها وأنها تراجع بصفة منتظمة ومستمرة.	0.674**	0.000
3-	التحذير في حال وجود مخاطر غير ملحوظة مسبقا.	0.534**	0.000
4-	تمتع المراجعين الداخليين بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالبنك وأنشطته والمحددة من قبل الإدارة.	0.575**	0.000
5-	تطوير الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر.	0.745**	0.000
6-	تقديم التوصيات المتعلقة بعملية تحديد المخاطر، وتوصيلها إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.	0.647**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يوضح الجدول رقم (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

5.2.1 الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس: دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر

الجدول رقم (8.4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	التأكد أن عملية تقييم المخاطر تمت بشكل صحيح وباستخدام الطرق المناسبة لذلك.	0.655**	0.000
2-	تقييم المخاطر على كافة مستويات أنشطة البنك لتحديد الأنشطة الأكثر تعرضا للمخاطر.	0.657**	0.000
3-	تقييم احتمال وقوع التزوير أو الاحتيال.	0.337*	0.025

4-	توفر لدى قسم المراجعة الداخلية الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها.	0.562**	0.000
5-	ترتيب المخاطر حسب الأولويات المعتمدة من مجلس الإدارة.	0.695**	0.000
6-	تقديم تقارير عن نتائج تقييم المخاطر إلى لجنة المراجعة.	0.662**	0.000
7-	تقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة عملية تقييم المخاطر.	0.508**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يوضح الجدول رقم (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

6.2.1 الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس: دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر

الجدول رقم (9.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	تقديم النصيحة عند إعداد استراتيجيات مواجهة المخاطر في البنك.	0.665**	0.000
2-	المساهمة بالدور الاستشاري في التقليل من المخاطر.	0.635**	0.000
3-	تقييم فعالية الأساليب المتبعة في عملية معالجة المخاطر.	0.556**	0.000
4-	اقتراح الوسائل و الآليات المناسبة للتعامل مع مختلف المخاطر.	0.666**	0.000
5-	مراقبة المخاطر بشكل دوري بحيث تتخذ الإدارة الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.	0.760**	0.000
6-	مراقبة المخاطر بشكل دوري للتأكد من أنه قد تم إدارتها بشكل ملائم ويتفق مع توقعات الإدارة.	0.596**	0.000
7-	مراقبة المخاطر بشكل دوري للتأكد من أنها ضمن الحدود المسموح بها من قبل مجلس الإدارة.	0.634**	0.000
8-	رفع تقارير دورية إلى لجنة المراجعة عن الإجراءات المتبعة في عملية معالجة المخاطر ونتائجها.	0.719**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يوضح الجدول رقم (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3.1 صدق الاتساق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لأسئلة الاستبيان.

الجدول رقم (10.4): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1-	الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي.	0.612**	0.000
2-	استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي.	0.680**	0.000
3-	جودة أداء المراجع الداخلي.	0.645**	0.000
4-	دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر.	0.690**	0.000
5-	دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر.	0.699**	0.000
6-	دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر.	0.760**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يبين الجدول رقم (10.4) أن جميع معاملات الارتباط سبيرمان (**Spearman**) في جميع محاور الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: اختبار ثبات الاستبيان واعتدالية التوزيع

1. إختبار ثبات الاستبيان (طريقة Alpha Cronbach's)

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتائج في حالة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكرار توزيعها على عينة الدراسة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد استخدم الباحث معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لقياس ثبات الاستبيان كما هو موضح في الجدول رقم (11.4).

الجدول رقم (11.4): معامل الثبات (طريقة Alpha Cronbach's)

المحور	محتوى المحور	عدد االفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1-	الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي.	03	0.798
2-	استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي.	04	0.786
3-	جودة أداء المراجع الداخلي.	04	0.773
4-	دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر.	06	0.772
5-	دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر.	07	0.755
6-	دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر.	08	0.756
	جميع المحاور	**32**	**0.804**

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يتضح من الجدول رقم (11.4) أن معاملات ألفا كرونباخ تراوحت بين 0.755 و 0.798 لعوامل الدراسة وجميعها تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة، ويود الطالب أن يشير إلى أن معامل ألفا كرونباخ قيمته تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على وجود ثبات عالي يطمئن إلى صدق أداة الدراسة، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2. اختبار إعتدالية التوزيع (اختبار Kolmogorov-Smirnov)

ونقصد بإعتدالية التوزيع أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وللقيام بهذا الاختبار نستعمل اختبار **Kolmogorov-Smirnov**، الذي يعد من الاختبارات اللامعلمية للتوزيع الطبيعي، حيث يختبر فرضية العدم (H0) القائلة بأن مشاهدات متغير معين تتبع التوزيع الطبيعي ضد الفرضية البديلة (H1) القائلة بأن البيانات لا تتوزع طبيعيا.

الجدول رقم (12.4): اختبار إعتدالية التوزيع (اختبار Kolmogorov-Smirnov)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	مستوى الدلالة
1-	الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي.	03	1.228	0.098
2-	استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي.	04	0.739	0.556
3-	جودة أداء المراجع الداخلي.	04	1.092	0.184
4-	دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر.	06	0.856	0.456
5-	دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر.	07	0.865	0.443
6-	دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر.	08	0.841	0.479
	جميع الفقرات	**32**	**0.482**	**0.974**

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة والذي يساوي 0,05، حيث تشير هذه النتيجة إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، والذي يسمح من خلاله باستخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة

يسمح تحليل خصائص العينة بالإطلاع على صفات أفراد عينة الدراسة الميدانية، كما يبرز الجهة المستهدفة، وتعتبر خصائص العينة متغيرات تخضع للدراسة الإحصائية لأجل فهمها وتبسيطها، حيث بعد معالجة بيانات الاستبيان المتعلقة بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة تحصلنا على النتائج الآتية:

3.متغير المستوى التعليمي

يبين الجدول رقم (13.4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي:

جدول رقم (13.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

البيـــــان / الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
أقل من مستوى ليسانس	1	% 02,30
ليسانس	19	% 43,20
شهادة الدراسات العليا المتخصصة	12	% 27,30
ماستر	5	% 11,4
ماجستير	2	% 04,5
دكتوراه	–	–
شهادة أخرى	5	%11,40
المجموع	44	% 100

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج برنامج SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل علمي ليسانس بنسبة 43,2%، ثم يأتي في المرتبة الثانية شهادة الدراسات العليا المتخصصة بنسبة 27,3 %، ويحمل ما نسبته 11,4% من أفراد العينة شهادات أخرى (مهندس دولة وشهادة الدراسات البنكية) أما فيما يخص شهادتي الماستر والماجستير فتحمل نسبة 11,4 % و4,5 % على التوالي، أما التي تقل عن مستوى ليسانس فنسبتها 2,30%.

4. متغير الدرجة العلمية

يبين الجدول رقم (14.4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية:

جدول رقم(14.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

البيـــــان / الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
محاسبة	6	% 13,60
مراجعة	8	% 18,20
مالية	21	% 47,70
تسيير	2	% 04,50
تخصصات أخرى	7	% 15,90
المجموع	44	% 100

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج برنامج SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن نسبة 47,7 % من المستجوبين لهم تخصص مالية، في حين أن نسبة 18,2 % لهم تخصص مراجعة، أما نسبة 15,9 % فهم من التخصصات الأخرى والتي شملت تسويق وتجارة، الإحصاء التطبيقي وهندسة فلاحية ، أما نسبة 13,6 % فهم من تخصص محاسبة، في حين أن نسبة 4,5 % المتبقية فلهم تخصص تسيير.

5. متغير الوظيفة

يبين الجدول رقم (15.4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

جدول رقم (15.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

البيـــــان / الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير قسم المراجعة الداخلية	7	% 15,90
مراجع رئيسي	12	% 27,30
مراجع	25	% 56,80
المجموع	**44**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج برنامج SPSS)

من خلال الجدول السابق يتضح أن ما نسبته 56,8% من أفراد العينة يعملون كمراجعين داخليين، و 27,3% كمراجعين داخليين رئيسيين، في حين أن أكثر من 15% يعملون كمدراء لقسم المراجعة الداخلية.

6. متغير الخبرة المهنية

يبين الجدول رقم(16.4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم(16.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

البيـــــان / الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	%52,30
من 5 إلى 10 سنوات	5	%11,40
من 10 إلى 15 سنة	5	%11,40
أكثر من 15 سنة	11	%25,00
المجموع	**44**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج برنامج SPSS)

يوضح الجدول السابق أن ما نسبته 52,3% من أفراد العينة يملكون خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات، وان 25% خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة، في حين أن أكثر من 11% من أفراد العينة خبرتهم المهنية تفوق 10 سنوات وتقل عن 15 سنوات، أما النسبة المتبقية 11,4% فهي للذين يملكون خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات,

7. متغير ملكية البنك

يبين الجدول رقم(17.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير شكل ملكية البنك

جدول رقم(17.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير شكل ملكية البنك

البيـــــان / القطاع	التكرار	النسبة
البنوك عمومية	28	%63,60
البنوك خاصة	16	%36,40
المجموع	**44**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج برنامج SPSS)

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى البنوك العمومية بنسبة تساوي 63,60%، وما نسبته 36,40% من أفراد العينة ينتمون إلى البنوك الخاصة.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

تم استخدام اختبار "T" للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبيان، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.016 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0167 (أو مستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05.

كما يساهم تحديد مجال الفئات للمتوسط المرجح في التعرف على درجة إجابة أفراد العينة، من خلال الاستعانة بالمتوسط الحسابي الذي يكون محصور بين إحدى المجالات، حيث انتماء المتوسط الحسابي للمجال [من 1 إلى 1,79] يعبر عن "**عدم الموافقة بشكل تام**"، وإلى المجال [من 1,80 إلى 2,59] يعبر عن "**عدم الموافقة**"، أما انتماءه إلى المجال [من 2,60 إلى 3,39] يعبر عن "**الحياد**"، وانتماء المتوسط الحسابي إلى المجال [من 3,40 إلى 4,19] يعبر عن "**الموافقة**"، في حين انتماء المتوسط الحسابي إلى المجال [من 4,20 إلى 5] يعبر عن "**الموافقة بشكل تام**" من طرف أفراد العينة على ما تضمنته الفقرات.

1. تحليل فقرات المحور الأول (الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي)

يبين الجدول رقم(**4-18**) نتائج واختبارات إحصائية لأراء أفراد العينة موضوع الدراسة، حول الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

جدول رقم(18.4): نتائج آراء عينة الدراسة حول الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بالكفاءة المهنية للمراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	التكرار / النسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة
1-	الشهادة العلمية والمهنية التي يحصل عليها المراجع الداخلي.	ت	20	21	3	-	-	4.38	0.618	87.6	47.06	0.000
		%	45.5	47.7	6.8	-	-					
2-	الخبرة المهنية والمعرفة بعمليات وإجراءات البنك.	ت	22	19	3	-	-	4.43	0.625	88.6	47.03	0.000
		%	50	43.2	6.8	-	-					
3-	التكوين المستمر للمراجع الداخلي	ت	30	13	1	-	-	4.65	0.525	93	58.78	0.000
		%	68.2	29.5	2.3	-	-					
المتوسطات الكلية للمحور الأول								**4.49**	**0.416**	**89.8**	**71.63**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يمكن تحليل فقرات الجدول رقم (**4-18**) من خلال ما يلي:

- يوافق أفراد العينة على أن توفر الشهادات العلمية والمهنية لدى المراجع الداخلي من شانها أن يساهم في تفعيل إدارة المخاطر، حيث نجد ذلك من خلال قيمة **t** الفعلية التي تساوي 47,06 بمستوى معنوية يساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، وما يؤكد موافقة الأفراد على ما تضمنته هذه الفقرة هو قيمة الوزن النسبي التي تساوي 87.6%.
- يرى أفراد العينة فيما يخص الفقرة رقم 2 أن الخبرة المهنية للمراجع الداخلي والمعرفة بعمليات وإجراءات البنك تساهم بشكل كبير في تفعيل إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 47,03 والتي تفوق قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، ويؤكد ذلك القيمة المعنوية الإحصائية للفقرة الذي يساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05.
- فيما يخص الفقرة رقم 3 ، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن توفر برنامج التكوين المستمر للمراجع الداخلي من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر ، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 58,78 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 93% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.

وتبين النتيجة الإجمالية أن قيمة **t** الفعلية لجميع الفقرات تساوي 71,63 بمعنوية إحصائية تساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية التي تساوي 2,016 بمستوى دلالة يساوي 0,05، كما أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4,49 والتي تنتمي للمجال [4,20 — 5]، حيث يشير هذا المستوى إلى **موافقة أفراد العينة بشكل تام** على أن الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي تساهم في تفعيل إدارة المخاطر.

2. تحليل فقرات المحور الثاني (استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي)

يبين الجدول رقم(**4 .19**) نتائج واختبارات إحصائية لأراء أفراد العينة موضوع الدراسة، حول استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

جدول رقم(19.4): نتائج آراء عينة الدراسة حول استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة باستقلالية وموضوعية المراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	التكرار / النسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة
1-	ارتباط المراجع الداخلي بلجنة المراجعة و مجلس الإدارة، والتفاعل المباشر معهم مع إيصال التقارير لهم.	ت	23	17	2	1	1	4.36	0.865	87.2	33.45	0.000
		%	52.3	38.6	4.5	2.3	2.3					
2-	استقلال المراجع الداخلي في أداء عمله وتحديد نطاق تدخله وتمكينه من الوصول إلى السجلات والأشخاص وغير ذلك	ت	24	15	5	-		4.43	0.695	88.6	42.27	0.000
		%	54.1	34.1	11.4	-						
3-	عدم تحيز المراجع الداخلي وتجنبه لتضارب المصالح.	ت	15	13	4	2		4.38	0.841	87.6	34.58	0.000
		%	29.5	2	9.1	4.5						
4-	ردود فعل إيجابية و محفزة تجاه تقارير المراجع الداخلي من طرف مجلس الإدارة.	ت	18	21	5	-		4.29	0.867	85.8	42.68	0.000
		%	57	13	–	–						
المتوسطات الكلية للمحور الثاني								**4.36**	**0.436**	**87.2**	**66.42**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يمكن تحليل فقرات الجدول رقم **(4-19)** من خلال ما يلي:

- يوافق أفراد العينة على أن ارتباط المراجع الداخلي بلجنة المراجعة و مجلس الإدارة، والتفاعل المباشر معهم مع إيصال التقارير لهم من شانه أن يساهم في تفعيل إدارة المخاطر، حيث نجد ذلك من خلال قيمة **t** الفعلية التي تساوي 33,45 بمستوى معنوية يساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، وما يؤكد موافقة الأفراد على ما تضمنته هذه الفقرة هو قيمة الوزن النسبي التي تساوي 87.2%.
- يرى أفراد العينة فيما يخص الفقرة رقم 2 أن استقلال المراجع الداخلي في أداء عمله وتحديد نطاق تدخله وتمكينه من الوصول إلى السجلات والأشخاص وغير ذلك يساهم بشكل كبير في تفعيل إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 42,27 والتي تفوق قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، ويؤكد ذلك القيمة المعنوية الإحصائية للفقرة الذي يساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05.
- فيما يخص الفقرة رقم 3 ، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن عدم تحيز المراجع الداخلي وتجنبه لتضارب المصالح من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 34,58 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 87.6% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.
- فيما يخص الفقرة رقم 4، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن وجود ردود فعل إيجابية و محفزة تجاه تقارير المراجع الداخلي من طرف مجلس الإدارة من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر،

حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 42,68 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 85.8% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.

وتبين النتيجة الإجمالية أن قيمة **t** الفعلية لجميع الفقرات تساوي 66,42 بمعنوية إحصائية تساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية التي تساوي 2,016 بمستوى دلالة يساوي 0,05، كما أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4,36 والتي تنتمي للمجال [4,20 — 5]، حيث يشير هذا المستوى إلى **موافقة أفراد العينة بشكل تام** على أن استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي تساهم في تفعيل إدارة المخاطر.

3. تحليل فقرات المحور الثالث (جودة أداء المراجع الداخلي)

يبين الجدول رقم(**4-20**) نتائج واختبارات إحصائية لأراء أفراد العينة موضوع الدراسة، حول جودة أداء المراجع الداخلي وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

جدول رقم(20.4): نتائج آراء عينة الدراسة حول جودة أداء المراجع الداخلي

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بجودة أداء المراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	التكرار / النسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة
1-	مجال عمل المراجع الداخلي.	ت	15	24	5	-	-	4.22	0.642	84.4	43.67	0.000
		%	34.1	54.5	11.4	-	-					
2-	دقة وكفاية برنامج المراجعة الداخلية.	ت	18	24	1	-	-	4.38	0.537	87.6	54.11	0.000
		%	40.9	56.8	2.3	-	-					
3-	مراجعة كفاءة وفعالية وظائف البنك.	ت	12	23	9	-		4.06	0.695	81.2	38.80	0.000
		%	20.5	52.3	20.5	-	-					
4-	المراقبة والمتابعة بعد القيام بعملية المراجعة للتأكد من مدى الالتزام البنك بالتوصيات المقدمة.	ت	26	17	1	-	-	4.56	0.545	91.2	55.54	0.000
		%	59.1	38.6	2.3	-	-					
المتوسطات الكلية للمحور الثالث								**4.31**	**0.396**	**86.2**	**72.11**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يمكن تحليل فقرات الجدول رقم (**4-20**) من خلال ما يلي:

- يوافق أفراد العينة على أن تحديد مجال عمل المراجع الداخلي من شانه أن يساهم في تفعيل إدارة المخاطر، حيث نجد ذلك من خلال قيمة **t** الفعلية التي تساوي 43,67 بمستوى معنوية يساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، وما يؤكد موافقة الأفراد على ما تضمنته هذه الفقرة هو قيمة الوزن النسبي التي تساوي 84.4%.
- يرى أفراد العينة فيما يخص الفقرة رقم 2 أن توفر الدقة والكفاية في برنامج المراجعة الداخلية يساهم بشكل كبير في تفعيل إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 54,11 والتي تفوق

قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، ويؤكد ذلك القيمة المعنوية الإحصائية للفقرة الذي يساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05.

- فيما يخص الفقرة رقم 3 ، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن مراجعة كفاءة وفعالية وظائف البنك من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر ، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 38,80 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 81.2% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.
- فيما يخص الفقرة رقم 4، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن المراقبة والمتابعة بعد القيام بعملية المراجعة للتأكد من مدى الالتزام البنك بالتوصيات المقدمة من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر ، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 55,54 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 91.2% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.

وتبين النتيجة الإجمالية أن قيمة **t** الفعلية لجميع الفقرات تساوي 72,11 بمعنوية إحصائية تساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية التي تساوي 2,016 بمستوى دلالة يساوي 0,05، كما أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4,31 والتي تنتمي للمجال [4,20 — 5]، حيث يشير هذا المستوى إلى **موافقة أفراد العينة بشكل تام** على أن جودة عمل المراجع الداخلي تساهم في تفعيل إدارة المخاطر.

4. تحليل فقرات المحور الرابع (دعم عملية تحديد المخاطر)

يبين الجدول رقم(21.4) نتائج واختبارات إحصائية لأراء أفراد العينة موضوع الدراسة، حول دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

جدول رقم(21.4): نتائج آراء عينة الدراسة حول دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	التكرار / النسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة
1-	مراجعة الإستراتيجيات والسياسات المعتمدة من مجلس إدارة البنك لإدارة المخاطر.	ت	16	17	10	1	-	4.09	0.830	81.8	32.68	0.000
		%	36.4	38.6	22.7	2.3	-					
2-	التأكد من أن جميع المخاطر المحيطة بالبنك قد تم تحديدها وأنها تراجع بصفة منتظمة ومستمرة.	ت	19	22	2	1	-	4.34	0.680	86.8	42.34	0.000
		%	43.3	50	4.5	2.3	-					
3-	التحذير في حال وجود مخاطر غير ملحوظة مسبقا.	ت	14	27	3	-	-	4.25	0.575	85	48.79	0.000
		%	31.8	61.4	6.8	-	-					
4-	تمتع المراجعين الداخليين بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالبنك وأنشطته والمحددة من قبل الإدارة.	ت	27	15	2	-	-	4.56	0.586	91.2	51.65	0.000
		%	61.4	34.1	4.5	-	-					
5-	مساعدة الإدارة في تطوير الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر.	ت	23	17	2	2	-	4.38	0.784	87.6	37.11	0.000
		%	52.3	38.6	4.5	4.5	-					
6-	تقديم التوصيات المتعلقة بعملية تحديد المخاطر، وتوصيلها إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.	ت	22	16	5	1	-	4.34	0.775	86.8	37.11	0.000
		%	50	36.4	11.4	2.3	-					
المتوسطات الكلية للمحور الرابع								**4.32**	**0.442**	**86.4**	**64.91**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يمكن تحليل فقرات الجدول رقم **(4-21)** من خلال ما يلي:

- يوافق أفراد العينة على أن قيام قسم المراجعة الداخلية بمراجعة الإستراتيجيات والسياسات المعتمدة من مجلس إدارة البنك لإدارة المخاطر من شانه أن يساهم في تفعيل إدارة المخاطر، حيث نجد ذلك من خلال قيمة **t** الفعلية التي تساوي 32,68 بمستوى معنوية يساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، وما يؤكد موافقة الأفراد على ما تضمنته هذه الفقرة هو قيمة الوزن النسبي التي تساوي 81.8%.
- يرى أفراد العينة فيما يخص الفقرة رقم 2 أن التأكد من أن جميع المخاطر المحيطة بالبنك قد تم تحديدها وأنها تراجع بصفة منتظمة ومستمرة يساهم بشكل كبير في تفعيل إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 42,34 والتي تفوق قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، ويؤكد ذلك القيمة المعنوية الإحصائية للفقرة الذي يساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05.
- فيما يخص الفقرة رقم 3 ، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن تحذير المراجع الداخلي لمجلس الإدارة في حال وجود مخاطر غير ملحوظة مسبقا من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر،

حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 48,79 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 85% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.

- فيما يخص الفقرة رقم 4، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن تمتع المراجعين الداخليين بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالبنك وأنشطته والمحددة من قبل الإدارة من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر ، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 51,65 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 91.2% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.
- فيما يخص الفقرة رقم 5، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن مساعدة الإدارة في تطوير الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر ، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 37,11 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 87.6% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.
- فيما يخص الفقرة رقم 6 ، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن تقديم التوصيات المتعلقة بعملية تحديد المخاطر، وتوصيلها إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 37,11 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 86.8% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.

وتبين النتيجة الإجمالية أن قيمة **t** الفعلية لجميع الفقرات تساوي 64,91 بمعنوية إحصائية تساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية التي تساوي 2,016 بمستوى دلالة يساوي 0,05، كما أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4,32 والتي تنتمي للمجال [4,20 — 5]، حيث يشير هذا المستوى إلى **موافقة أفراد العينة بشكل تام** على أن دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر يساهم في تفعيل إدارة المخاطر.

5. تحليل فقرات المحور الخامس (دعم عملية تقييم المخاطر)

يبين الجدول رقم(**4–22**) نتائج واختبارات إحصائية لأراء أفراد العينة موضوع الدراسة، حول دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

جدول رقم(22.4): نتائج آراء عينة الدراسة حول دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	التكرار / النسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة
1-	التأكد أن عملية تقييم المخاطر تمت بشكل صحيح وباستخدام الطرق المناسبة لذلك.	ت	18	22	3	1	-	4.29	0.701	85.8	40.61	0.000
		%	40.9	50	6.8	2.3						
2-	تقييم المخاطر على كافة مستويات أنشطة البنك لتحديد الأنشطة الأكثر تعرضا للمخاطر.	ت	19	21	2	-	-	4.34	0.645	86.8	44.64	0.000
		%	43.2	47.7	9.1	-	-					
3-	تقييم احتمال وقوع التزوير أو الاحتيال.	ت	19	21	4	-	-	4.34	0.645	86.8	44.64	0.000
		%	43.2	47.7	9.1	-	-					
4-	توفر لدى قسم المراجعة الداخلية الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها.	ت	24	17	2	1	-	4.45	0.697	89	42.37	0.000
		%	54.5	38.6	4.5	2.3	-					
5-	ترتيب المخاطر حسب الأولويات المعتمدة من مجلس الإدارة.	ت	21	14	7	2	-	4.22	0.885	84.4	31.66	0.000
		%	47.7	31.8	15.9	4.5						
6-	تقديم تقارير عن نتائج تقييم المخاطر إلى لجنة المراجعة.		21	21	2	-	-	4.43	0.586	88.6	50.11	0.000
			47.7	47.7	4.5	-	-					
7-	تقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة عملية تقييم المخاطر.	ت	24	20	-	-	-	4.54	0.503	90.8	59.86	0.000
		%	54.5	45.5	-	-	-					
المتوسطات الكلية للمحور الخامس								**4.37**	**0.401**	**87.4**	**72.25**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يمكن تحليل فقرات الجدول رقم **(4-22)** من خلال ما يلي:

- يوافق أفراد العينة على أن تأكد المراجع الداخلي من أن عملية تقييم المخاطر تمت بشكل صحيح وباستخدام الطرق المناسبة لذلك من شانه أن يساهم في تفعيل إدارة المخاطر، حيث نجد ذلك من خلال قيمة **t** الفعلية التي تساوي 40,61 بمستوى معنوية يساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، وما يؤكد موافقة الأفراد على ما تضمنته هذه الفقرة هو قيمة الوزن النسبي التي تساوي 85.8%.
- يرى أفراد العينة فيما يخص الفقرة رقم 2 أن تقييم المراجع الداخلي لكافة المخاطر التي يواجهها البنك لتحديد الأنشطة الأكثر تعرضا لها يساهم بشكل كبير في تفعيل إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 44,64 والتي تفوق قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، ويؤكد ذلك القيمة المعنوية الإحصائية للفقرة الذي يساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05.

• فيما يخص الفقرة رقم 3، فان أفراد العينة يوافقون على أن تقييم المراجع الداخلي لاحتمال وقوع التزوير و الاحتيال من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 44,64 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 86.8% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.

• فيما يخص الفقرة رقم 4، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن توفر لدى قسم المراجعة الداخلية الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 42,37 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 89% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.

• فيما يخص الفقرة رقم 5، فان أفراد العينة يوافقون على أن قيام قسم المراجعة الداخلية بترتيب المخاطر حسب الأولويات المعتمدة من مجلس الإدارة من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر ، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 31,66 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 84.4% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.

• فيما يخص الفقرة رقم 6 ، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن تقديم تقارير عن نتائج تقييم المخاطر إلى لجنة المراجعة من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 50,11 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 88.6% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.

• فيما يخص الفقرة رقم 7 ، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن تقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة عملية تقييم المخاطر من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 59,86 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 90.8% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.

وتبين النتيجة الإجمالية أن قيمة **t** الفعلية لجميع الفقرات تساوي 72,25 بمعنوية إحصائية تساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية التي تساوي 2,016 بمستوى دلالة يساوي 0,05، كما أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4,37 والتي تنتمي للمجال [4,20 — 5]، حيث يشير هذا المستوى إلى **موافقة أفراد العينة بشكل تام** على أن دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر يساهم في تفعيل إدارة المخاطر.

6. تحليل فقرات المحور السادس (دعم عملية معالجة المخاطر)

يبين الجدول رقم**(4-23)** نتائج واختبارات إحصائية لأراء أفراد العينة موضوع الدراسة، حول دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر وعلاقتها بتفعيل إدارة المخاطر:

جدول رقم(23.4): نتائج آراء عينة الدراسة حول دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	التكرار / النسبة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة
1-	تقديم النصيحة عند إعداد استراتيجيات مواجهة المخاطر في البنك.	ت	7	23	12	1	1	3.77	0.831	75.4	30.09	0.000
		%	15.9	52.3	27.3	2.3	2.3					
2-	المساهمة بالدور الاستشاري في التقليل من المخاطر.	ت	3	31	6	2	2	3.70	0.851	74	28.86	0.000
		%	6.8	70.5	13.6	4.5	4.5					
3-	تقييم فعالية الأساليب المتبعة في عملية معالجة المخاطر.	ت	16	23	5	-	-	4.25	0.651	85	43.27	0.000
		%	11.4	52.3	11.4	-	-					
4-	اقتراح الوسائل و الآليات المناسبة للتعامل مع مختلف المخاطر.	ت	18	24	1	1	-	4.34	0.645	86.8	44.64	0.000
		%	40.9	54.5	2.3	2.3	-					
5-	مراقبة المخاطر بشكل دوري بحيث تتخذ الإدارة الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.	ت	26	18	-	-	-	4.59	0.497	91.8	61.23	0.000
		%	40.9	59.1	-	-	-					
6-	مراقبة المخاطر بشكل دوري للتأكد من أنه قد تم إدارتها بشكل ملائم ويتفق مع توقعات الإدارة.	ت	27	14	2	1	-	4.52	0.698	90.4	42.95	0.000
		%	61.4	31.8	4.5	2.3	-					
7-	مراقبة المخاطر بشكل دوري للتأكد من أنها ضمن الحدود المسموح بها من قبل مجلس الإدارة.	ت	20	19	5	-	-	4.34	0.680	86.8	42.34	0.000
		%	45.5	43.2	11.4	-	-					
8-	رفع تقارير دورية إلى لجنة المراجعة عن الإجراءات المتبعة في عملية معالجة المخاطر ونتائجها.	ت	19	17	8	-	-	4.25	0.751	85	37.54	0.000
		%	43.2	38.6	18.2		-					
المتوسطات الكلية للمحور السادس								**4.22**	**0.434**	**84.4**	**64.43**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يمكن تحليل فقرات الجدول رقم **(4-23)** من خلال ما يلي:

- يوافق أفراد العينة على أن عمل المراجع الداخلي على تقديم النصيحة لمجلس الإدارة عند إعداد استراتيجيات مواجهة المخاطر في البنك من شانه أن يساهم في تفعيل إدارة المخاطر، حيث نجد ذلك من خلال قيمة **t** الفعلية التي تساوي 30,09 بمستوى معنوية يساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، وما يؤكد موافقة الأفراد على ما تضمنته هذه الفقرة هو قيمة الوزن النسبي التي تساوي 75.4%.

- يرى أفراد العينة فيما يخص الفقرة رقم 2 أن مساهمة المراجع الداخلي بالدور الاستشاري في التقليل من المخاطر يساهم في تفعيل إدارة المخاطر حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 28,86 والتي تفوق قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، ويؤكد ذلك القيمة المعنوية الإحصائية للفقرة الذي يساوي 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05.
- فيما يخص الفقرة رقم 3، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن تقييم المراجع الداخلي لفعالية الأساليب المتبعة في عملية معالجة المخاطر من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 43,27 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 85% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.
- فيما يخص الفقرة رقم 4، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن اقتراح قسم المراجعة الداخلية للوسائل و الآليات المناسبة للتعامل مع مختلف المخاطر من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 44,64 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 86.8% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.
- فيما يخص الفقرة رقم 5، فان أفراد العينة يوافقون على أن قيام قسم المراجعة الداخلية بمراقبة المخاطر بشكل دوري بحيث تتخذ الإدارة الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر ، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 61,23 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 91.8% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.
- فيما يخص الفقرة رقم 6 ، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن مراقبة المراجع الداخلي للمخاطر بشكل دوري للتأكد من أنه قد تم إدارتها بشكل ملائم ويتفق مع توقعات الإدارة من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 42,95 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 90.4% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.
- فيما يخص الفقرة رقم 7 ، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن مراقبة المراجع الداخلي للمخاطر بشكل دوري للتأكد من أنها ضمن الحدود المسموح بها من قبل مجلس الإدارة من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 42,34 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t** الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 86.8% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.
- فيما يخص الفقرة رقم 8 ، فان أفراد العينة يوافقون بشكل تام على أن رفع تقارير دورية إلى لجنة المراجعة عن الإجراءات المتبعة في عملية معالجة المخاطر ونتائجها من شأنه أن يدعم فعالية إدارة المخاطر، حيث نجد أن قيمة **t** الفعلية تساوي 37,54 بمستوى معنوية يساوي 0,000، أكبر من قيمة **t**

الجدولية عند درجة حرية 43 ذات مستوى دلالة 0,05 والتي تساوي 2,016، كما أن الوزن النسبي للفقرة يساوي 85% وهو ما يؤكد صحة التحليل السابق فيما يخص موافقة أفراد العينة على ذلك.

وتبين النتيجة الإجمالية أن قيمة **t** الفعلية لجميع الفقرات تساوي 64,43 بمعنوية إحصائية تساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية التي تساوي 2,016 بمستوى دلالة يساوي 0,05، كما أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4,22 والتي تنتمي للمجال [4,20 — 5]، حيث يشير هذا المستوى إلى **موافقة أفراد العينة بشكل تام** على أن دعم المراجع الداخلي لعملية لمعالجة المخاطر يساهم في تفعيل إدارة المخاطر.

7. تحليل نتائج جميع المحاور

يبين الجدول رقم(4-24) نتائج واختبارات إحصائية لأراء أفراد العينة في محاور الدراسة المتعلقة بمساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية:

جدول رقم(24.4): تحليل نتائج جميع محاور الدراسة

المحور	محتوى المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة T	مستوى الدلالة
1-	الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي.	4.49	0.416	89.8	71.63	0.000
2-	استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي.	4.36	0.436	87.2	66.42	0.000
3-	جودة أداء المراجع الداخلي.	4.31	0.396	86.2	72.11	0.000
4-	دعم عملية تحديد المخاطر.	4.32	0.442	86.4	64.91	0.000
5-	دعم عملية تقييم المخاطر.	4.37	0.401	87.4	72.25	0.000
6-	دعم عملية معالجة المخاطر	4.22	0.434	84.4	64.43	0.000
جميع المحاور		**4.35**	**0.299**	**87**	**96.22**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

تبين النتيجة الإجمالية لجميع المحاور أن قيمة **t** الفعلية لجميع المحاور تساوي 96.22 بمعنوية إحصائية تساوي 0,000 أكبر من قيمة **t** الجدولية التي تساوي 2,016 بمستوى دلالة يساوي 0,05، كما أن قيمة المتوسط الحسابي تساوي 4,35 والتي تنتمي للمجال [4,20 — 5]، أما الوزن النسبي لجميع المحاور فيساوي 87% ، حيث يشير هذا المستوى إلى **موافقة أفراد العينة بشكل تام** على أن المراجعة الداخلية تساهم في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة مناقشة واختبار الفرضيات كما يلي:

1.الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (25.4) معامل الارتباط بين الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر

المحور	الإحصاءات	تفعيل إدارة المخاطر
الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي	معامل الارتباط	0,627**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	44

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (25.4) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0,627 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.304، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

2.الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (26.4) معامل الارتباط بين استقلالية وموضوعية للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر

المحور	الإحصاءات	تفعيل إدارة المخاطر
استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي	معامل الارتباط	0,679**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	44

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (26.4) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0,679 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 304 .0، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

3.الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة أداء عمل المراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين جودة أداء عمل المراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (27.4) معامل الارتباط بين جودة أداء للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر

المحور	الإحصاءات	تفعيل إدارة المخاطر
جودة أداء للمراجع الداخلي	معامل الارتباط	0,705**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	44

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (27.4) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0,705 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.304، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة اداء عمل المراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

4.الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر، تقييمها ومعالجتها وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

تم تقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات:

1.4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (28.4) معامل الارتباط بين دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر

المحور	الإحصاءات	تفعيل إدارة المخاطر
دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر	معامل الارتباط	0,723**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	44

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (28.4) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0,723 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.304، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

2.4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (29.4) معامل الارتباط بين دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر

المحور	الإحصاءات	تفعيل إدارة المخاطر
دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر	معامل الارتباط	0,770**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	44

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (29.4) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0,770 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.304، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

3.4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار وجود علاقة بين دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول رقم (30.4) معامل الارتباط بين دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر

المحور	الإحصاءات	تفعيل إدارة المخاطر
دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر	معامل الارتباط	0,768**
	مستوى الدلالة	0,000
	حجم العينة	44

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (30.4) أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0,768 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.304، مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.

المطلب الثالث: دراسة مقارنة بين آراء المراجعين الداخليين في البنوك التجارية العمومية والخاصة

- **الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء المراجعين الداخليين في البنوك التجارية العمومية والخاصة حول مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.**

تم اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار Independent Samples T للفرق بين متوسطي آراء المراجعين الداخليين في البنوك التجارية العمومية والخاصة حول مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

الجدول رقم (31.4): نتائج اختبار Independent Samples T للفرق بين متوسطي آراء المراجعين الداخليين في البنوك التجارية العمومية والخاصة حول مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر.

رقم المحور	محتوى المحور	ملكية البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
-1	الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي	البنوك العمومية	28	4.57	0.414	1.70	0.096
		البنوك الخاصة	16	4.35	0.393		
-2	استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي	البنوك العمومية	28	4.35	0.473	-0.24	0.810
		البنوك الخاصة	16	4.39	0.376		
-3	جودة أداء المراجع الداخلي	البنوك العمومية	28	4.44	0.299	3.28	0.002
		البنوك الخاصة	16	4.07	0.444		
-4	دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر	البنوك العمومية	28	4.36	0.433	0.78	0.440
		البنوك الخاصة	16	4.26	0.463		
-5	دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر.	البنوك العمومية	28	4.43	0.344	1.25	0.217
		البنوك الخاصة	16	4.27	0.482		
-6	دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر	البنوك العمومية	28	4.20	0.405	-0.32	0.747
		البنوك الخاصة	16	4.25	0.493		
	جميع المحاور	**البنوك العمومية**	**28**	**4.39**	**0.265**	**1.38**	**0.173**
		البنوك الخاصة	**16**	**4.26**	**0.346**		

المصدر: من إعداد الطالب (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS)

يتضح من النتائج المبينة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة للمحاور(1، 2، 4، 5، 6) أكبر من 0.05، كما أن قيمة t المحسوبة لكل محور من المحاور أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.016 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطي آراء المراجعين الداخليين في البنوك التجارية العمومية والخاصة في تلك المحاور.

أما بالنسبة للمحور الثالث المتعلق بجودة أداء المراجع الداخلي فإن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، كما أن قيمة t المحسوبة للمحور أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.016 مما يدل على وجود فروق بين متوسطي آراء المراجعين الداخليين في البنوك التجارية العمومية والخاصة لصالح البنوك العمومية حول مساهمة جودة أداء المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر.

يمكن تفسير هذه الفروق إلى تأثير عامل الخبرة على أراء المراجعين الداخليين في البنوك الخاصة، ويبين الجدول التالي توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية وحسب نوع ملكية البنك:

جدول رقم(32.4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية ومتغير ملكية البنك

ملكية البنك / الخبرة المهنية	البنوك العمومية	البنوك الخاصة
أقل من 5 سنوات	50%	56%
من 5 إلى 10 سنوات	14%	6%
من 10 إلى 15 سنة	11%	13%
أكثر من 15 سنة	25%	25%
المجموع	% 100	% 100

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج برنامج SPSS)

يوضح الجدول السابق أن ما نسبته 56% من المراجعين الداخليين في البنوك الخاصة يملكون خبرة أقل من 5 سنوات، وأن 44% خبرتهم المهنية أكثر من 5 سنوات، في حين أن 50% من المراجعين في البنوك العمومية أكثر من 5 سنوات مما يسمح بتفسير الفروق في الآراء بين المراجعين الداخليين في البنوك الخاصة والعمومية إلى الخبرة المهنية التي يمتلكها المراجع الداخلي، حيث تعتبر الخبرة المهنية من العوامل المهمة المؤثرة على جودة عمل المراجع الداخلي,

كما يمكن تفسير هذه الفروق إلى عدد المراجعين الداخليين المخصص لقسم المراجعة الداخلية، حيث يبين الجدول التالي متوسط عدد المراجعين الداخليين في البنوك الخاصة والعمومية:

جدول رقم(33.4): متوسط عدد المراجعين في البنوك الخاصة والعمومية

ملكية البنك / البيان	البنوك العمومية	البنوك الخاصة
عدد المراجعن	28	16
عدد البنوك	4	6
متوسط عدد المراجعين في البنك	**7**	**2,66**

المصدر: من إعداد الطالب (بناء على نتائج برنامج SPSS)

يوضح الجدول السابق أن متوسط عدد المراجعين في البنك الخاص هو 2,66 ويعتبر عدد صغير غير كافي مقارنة بعدد المراجعين في البنك العمومي 7، مما يمكن القول أن هناك تأثير لعدد المراجعين في البنك على وجود اختلاف في آراء العينة بين البنوك الخاصة والعمومية.

خلاصة الفصل

قامت هذه الدراسة الميدانية على البحث في تحليل العلاقة بين المراجعة الداخلية وتفعيل إدارة المخاطر، حيث ركزت هذه الدراسة على مجموعة من المراجعين الداخليين من مختلف البنوك التجارية في الجزائر، وذلك باعتبار أن البنوك هي الأكثر تعرضا للمخاطر ومن خلال تحليلنا لآراء العينة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- هناك اتفاق بين أفراد العينة حول وجود تأثير كبير للكفاءة المهنية، استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي وجودة أداء عمله على تفعيل إدارة المخاطر وهذا من خلال تأثيرها على عمله.
- هناك اتفاق كبير بين أفراد العينة حول أن دور المراجع الداخلي في عمليات تحديد، تقييم ومعالجة المخاطر يساهم في تفعيل إدارة المخاطر وهذا من خلال دوره التأكيدي والاستشاري.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية، استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي، جودة أداء وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المراجع الداخلي لعمليات تحديد، تقييم ومعالجة المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية.
- هناك فروق بين آراء المراجعين الداخليين في البنوك العمومية والبنوك الخاصة لصالح البنوك العمومية حول مساهمة جودة أداء المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، يمكن تفسيرها بتأثير عامل الخبرة المهنية وعدد المراجعين في البنك على إجابات المراجعين في البنوك الخاصة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

يهدف موضوع هذا البحث الى دراسة المدى الذي يمكن للمراجعة الداخلية من خلاله أن تساهم في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك، حيث تم التطرق في الجانب النظري الى الإطار العام لإدارة المخاطر في البنوك، وذلك من خلال تحديد هذا المفهوم والأهمية التي يكتسيها، إضافة الى ذكر أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك والعناصر الأساسية لإدارتها وكذا مسؤوليات القيام بها، كما تم التعرض إلى منهجية إدارة المخاطر والتي تشمل تحديد المخاطر، تقييمها ومعالجتها بالإضافة إلى ذكر أهم أدوات قياس المخاطر البنكية.

كما تم التطرق الى التأصيل العلمي والعملي للمراجعة الداخلية من خلال التعرف على التطور التاريخي للمراجعة الداخلية وعوامل تطورها، مختلف تعاريفها، أهدافها ومختلف أنواعها، وكذا التطرق للإطار العملي للمراجعة الداخلية والذي يتناول معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، الميثاق الأخلاقي لها وكذا وسائلها وأدواتها، كما تم دراسة مراحل سير عملية المراجعة الداخلية من مرحلة التحضير إلى مرحلة إعداد التقرير ومتابعة التوصيات.

إضافة الى ذلك فإنه تم إظهار العلاقة بين المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر من خلال إبراز أهمية مراجعة إدارة المخاطر وتقييم فعاليتها وهذا حسب مقررات لجنة بال و المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، بالإضافة إلى عرض مختلف الخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية أثناء تنفيذ عملية إدارة المخاطر، ثم تم توضيح أهمية حوكمة البنوك ودور مراجعة إدارة المخاطر في تطبيقها، من خلال إبراز ضرورة وجود إدارة مخاطر فعالة كعنصر أساسي لحماية حقوق أصحاب المصالح.

أما في الجانب الميداني من هذا البحث فقد تم إسقاط ما هو نظري على واقع البنوك التجارية الجزائرية من خلال عينة منها، وذلك بغية معرفة آراء أفراد العينة حول مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية، وتتكون هذه العينة من مجموعة المراجعين الداخليين وهذا لما لهم من دراية للدور الذي يمكن ان تقدمه المراجعة الداخلية للبنك بصفة عامة وإدارة المخاطر بصفة خاصة.

حيث في هذا البحث تم عرض إشكالية فعالية إدارة المخاطر، ومدى قدرة المراجعة الداخلية في المساهمة في تحقيقها ، حيث كانت الاشكالية كالأتي:

ما مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية؟

حيث بعد معالجة جوانب الإشكالية موضوع البحث في الجانبين النظري والميداني تم التوصل الى عدة نتائج أهمها:

- فيما يخص الجانب النظري:

- الدور الأساسي للمراجع الداخلي في إدارة المخاطر هو تقديم تأكيد موضوعي لمجلس الإدارة حول فعالية عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من أن مخاطر البنك يتم إدارتها بشكل ملائم.

- تقدم المراجعة الداخلية خدمات تأكيدية واستشارية تساهم في عمليات تحديد المخاطر البنكية، تقييمها ومعالجتها.
- تساهم مراجعة إدارة المخاطر في التطبيق الجيد لحوكمة البنوك من خلال طمأنة المساهمين وأصحاب المصالح على أن المخاطر التي تواجههم تدار بفعالية.
- تتضمن مقررات بال أحكاما هامة تبرز أهمية المراجعة الداخلية وتساهم في إحكامها بغرض تحقيق فعالية لعمليات إدارة المخاطر.
- عمل المراجعة الداخلية يرتكز على ثلاثة عناصر أساسية على أساسها يتحدد درجة تأثيرها على فعالية إدارة المخاطر والمتمثلة في الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي، استقلاليته وموضوعيته وجودة أدائه.
- هناك ثلاث مجالات أساسية والتي على أساسها يكون دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك وهي دور المراجعة الداخلية في تحديد المخاطر، تقييمها ومعالجتها.

– فيما يخص الجانب الميداني فانه وبناء على النتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بآراء افراد العينة فإنه تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي من خلالها يمكن قبول فرضيات البحث، وهي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر، حيث أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة حول أن توفر الكفاءة المهنية من شأنه أن يساعد في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر، حيث أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة حول أن أداء المراجع الداخلي لمهامه بكل استقلالية وموضوعية يؤدي إلى تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وبالتالي اعتماد الفرضية الثانية.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة أداء المراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر، حيث أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة حول أن توفر الجودة في أداء المراجع الداخلي يساعد في تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم المراجع الداخلي لعمليات تحديد، تقييم و معالجة المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر، حيث أنه هناك اتفاق بين أفراد العينة حول أن دعم المراجع الداخلي لعمليات إدارة المخاطر يؤدي إلى تفعيل إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.
- هناك فروق بين آراء المراجعين الداخليين في البنوك العمومية والبنوك الخاصة لصالح البنوك العمومية حول مساهمة جودة أداء المراجع الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر، يمكن تفسيرها بتأثير عامل الخبرة المهنية وعدد المراجعين في البنك على إجابات المراجعين في البنوك الخاصة وبالتالي اعتماد الفرضية الخامسة.

وفي الأخير وكإجابة على إشكالية الدراسة، فإنه يمكن القول أن للمراجعة الداخلية دور لا يقل أهمية على الآليات الرقابية الأخرى، في المساهمة في تفعيل إدارة المخاطر وتحسينها، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن المراجعة الداخلية ما زالت في بداية طريقها، ومن أجل تجسيد الدور الفعلي والحقيقي لها بالبنوك الجزائرية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة ترسيخ الركائز الأساسية لإدارة المخاطر،

بالإضافة إلى تفعيل دور المراجعة الداخلية فيها، ومن هنا ندرج التوصيات الآتية، والتي من شأنها المساهمة في تعزيز دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر:

- متابعة التطورات التي تطرأ على المعايير الدولية للمراجعة الداخلية ومدى علاقتها بإدارة المخاطر.
- ضرورة بذل المزيد من الاهتمام والدعم لتحقيق المتابعة والتنسيق بين إدارة المخاطر والمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الجزائرية.
- العمل على تدعيم استقلالية المراجعة الداخلية لكي تتمكن من القيام بأداء مهامها على أكمل وجه لضمان فعالية إدارة المخاطر داخل البنك.
- ضرورة إنشاء منظمة مهنية للمراجعة الداخلية تعمل على تنظيم آليات لمزاولة المهنة مع إصدار معايير للمراجعة الداخلية تتوافق مع المعايير الدولية، بالإضافة إلى وضع ميثاق أخلاقيات المهنة مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.
- عقد دورات تدريبية، ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية وهذا فيما يخص إدارة المخاطر ودور المراجع الداخلي فيها، يحضرها كل من المهنيين والباحثين.
- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية والاعتراف بالتطورات الحديثة في المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر، وهذا بتطويرها.

وعليه ومما سبق، يمكن وضع عدة توصيات كأفاق لهذا البحث، من بينها:

- دراسة دور المراجعة الخارجية في تفعيل إدارة المخاطر.
- دراسة تأثير إدارة المخاطر على جودة المراجعة الداخلية.
- دراسة دور إدارة المخاطر في تطبيق حوكمة البنوك.

المراجع

المراجـــــــع

أولا باللغة العربية

I- الكتـــــب

1. أحمد سليمان، **المصارف الإسلامية: مقررات لجنة بازل – تحديات العولمة – إستراتيجية مواجهتها**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
2. الدهراوي كمال الدين مصطفى ، سرايا محمد السيد، **دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة**، الدار الجامعية للنشر، بيروت، 2001.
3. الراوي خالد وهيب ، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
4. الخطيب سمير ، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منشأة المعرف، الإسكندرية، 2005.
5. السيد أمين أحمد لطفي، **المراجعة و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى**، 2010.
6. السيد أمين أحمد لطفي، **دراسات متقدمة في المراجعة وخدمات التأكيد**، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
7. الصبح يوسف داوود ، ***دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية***، إتحاد المصارف العربية، بيروت، الطبعة الثانية، 2010.
8. الصحن عبد الفتاح محمد ، السوافيري فتحي رزق، **الرقابة والمراجعة الداخلية**، الدر الجامعية، القاهرة، 2004.
9. الطائي يوسف حجيم وأخرون، **إدارة التأمين والمخاطر**، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2011.
10. الوردات عبد الله خلف ، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق وفقا لمعايير التدقيق الداخلي الدولية**، الوراق، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
11. بوتين محمد ، **المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق**، ديوان المطبوعات الجامعية،2005.
12. حشاد نبيل، **دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية – موسوعة بازل 2 –** ، إتحاد المصارف العربية، بيروت، 2005.
13. حلمي أحمد جمعة، **الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد**، دار صفاء، عمان، 2009.
14. جربوع يوسف محمد، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
15. خصاونه جربوع يوسف محمد، **مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
16. حسين يوسف وآخرون، **التدقيق الداخلي**، جامعة دمشق، الطبعة الأولى، 2008.

17. درويش محمد كامل ، **إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل اتفاقية الغات**، دار الخلود، الطبعة الأولى، عمان،1996.
18. سليمان محمد مصطفى، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
19. عبد العال طارق حماد، **إدارة المخاطر :أفراد-إدارات-شركات-بنوك**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
20. عبد العال طارق حماد، **حوكمة الشركات - المفاهيم - المبادئ - التجارب** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
21. عبيدات محمد وآخرون، **منهجية البحث العلمي**، دار وائل للنشر، الأردن، 1999,
22. طه طارق ، **إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
23. نظمي إيهاب إبراهيم، **التدقيق القائم على مخاطر الأعمال - حداثة وتطور**-، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

II- المذكرات والرسائل الجامعية

❖ **رسائل الدكتوراه**

1. صوار يوسف، **محاولة تقدير خطر عدم تسديد القرض التنقيطي والتقنية العصبية الاصطناعية بالبنوك التجارية- دراسة حالة بنك BADR-** ، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2008.

❖ **مذكرات الماجستير**

1. المدلل يوسف سعيد يوسف، **دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في سوق فلسطين للأوراق المالية**-، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
2. بادن عبد القادر، **دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة إلى حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير، جامعة الشلف، 2008.
3. بن عاشور رضا، **إدارة المخاطر الكبرى- دراسة حالة الصناعة الصيدلانية الجزائرية**-، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
4. عبد الكريم فضل محمد، **تعثر سداد الديون في المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية على المصارف السودانية**، مذكرة ماجستير، جامعة وادي النيل، السودان، 2001.
5. لعراف فايزة، **مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل**، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2010.
6. مدهون إبراهيم رباح إبراهيم، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

III- الملتقيات

1. المعمري أحمد محمد وآخرون، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك التجارية اليمنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد الثالث، 2006.

2.بن تومي سارة و قوضيلي سمية، **دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة المسيلة، 04 و05 ديسمبر 2012.

3.بن ثابت علال وعبدي نعيمة، **الحوكمة في المصارف الإسلامية**، يوم دراسي حول:التمويل الإسلامي – واقع وتحديات–، يوم 09 ديسمبر 2010 ، جامعة عمار ثليجي، الاغواط.

4.بوعشة مبارك، **إدارة المخاطر البنكية مع إشارة إلى حالة الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي السابع حول إدارة المخاطر في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، أفريل 2007.

5.حبار عبد الرزاق، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 07، السداسي الثاني 2009.

6.درواسي مسعود و ضيف الله محمد الهادي، **فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6 و7 ماي 2012.

7.شاهين علي عبد الله، **إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف مع التعرض لواقع المؤسسات المصرفية العاملة في فلسطين**، المؤتمر العلمي الأول خول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين أفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة–الجامعة الإسلامية–، غزة، 8– 9 ماي2005.

8.شريفي عمر، **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20 و21 أكتوبر 2009.

9.عياري أمال و خوالد أبو بكر، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر–** ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6 و7 ماي 2012.

10.محمدي عبد العالي، **دور محافظ الحسابات في تفعيل آليات حوكمة البنوك للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 6 و7 ماي 2012.

11.ناصر سليمان، **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل**، الملتقى الوطني لأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية –واقع وتحديات–، جامعة الشلف، 14 و15 ديسمبر 2004.

12.يوسف محمد طارق، **الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات ومدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية**، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، ماي 2007.

IV- المجلات

1. السعافين هيثم، **التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي وتدقيق السلطات الرقابية الحكومية**، مجلة المدقق، العدد 63، الأردن،2005.

2. الكراسنة إبراهيم، **أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر**، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2006.

3. حلمي هالة السعيد، **الحوكمة من المنظور المصرفي**، البنك المركزي المصري، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، فيفري 2003.

4. حمادة رشا، **دور لجان المراجعة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد رقم 26، العدد الثاني، 2010.

5. خان طارق الله وحبيب أحمد، **إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية**، البنك الإسلامي للتنمية، جدة،2003.

6. فضل عبد الكريم محمد، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2008.

7. عبد اللطيف خليل محمد، **نموذج مقترح لإدارة وتقييم أداء وظيفة المراجعة الداخلية في ضوء توجهاتها المعاصرة – بالتطبيق على البنوك التجارية–**، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجلد الخامس والعشرون، جويلية 2003.

8. عيسى سمير كمال محمد، **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات – دراسة تطبيقية–**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1، جانفي 2008.

9. كوكش فلاح ، **أثر اتفاقية بازل 3 على البنوك الأردنية**، معهد الدراسات المصرفية، عمان، جانفي 2012.

V- مراجع إلكترونية

1. الجمعية المصرية لإدارة المخاطر، **معيار إدارة الخطر**، Www.Erma-Egypt.Org، 2013/01/02.

VI- مراجع أخرى

1. مركز المشروعات الدولية الخاصة، **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، القاهرة، 2004.

ثانيا باللغة الأجنبية

I- Les ouvrages

1. Bertin Elisabeth, **Audit Interne : Enjeux et Pratiques a l'International**, Edition d'organisation, Paris, 2007.

2. Bessés Joel**, Gestion des risques et gestion actif-passif des banques**, Edition Dalloz , Paris , 1995.

3. Coussergues Sylvie . **Gestion de la banque,** Dunod .paris, 2002 .

4. Esch Louis and others, **Asset & risk management**, Edition Boeck, Bruxelles, 1ere edition, 2003.

5. Le Ray Jean, **Gérer les risques : Pourquoi – Comment,** Edition Afnor, paris, 2006.

6. Métayer Yves et Hirsch Laurence**, Premiers pas dans le management de risques,** Afnor, Saint-Denis, 2007.

7. Moller Robert**, Brinks Modern Internal Auditing**, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2005.

8. Moller Robert, **Sarbanes-Oxley and The New Internal audit roles**, John Wily And Sons, New Jersey, 2004.

9. Kagermann Henning And others, **Internal Audit Handbook**, Springer, Berlin, 2008.

10. Renard Jacque , **théorie et pratique de l'audit interne**, édition organisation , 7eme édition, paris, 2010 .

11. Schick Pierre, **mémonto d'audt interne** , Dunod , Paris, 2007.

12. Treasury H.K **, Management Of Risk- Principles And Concepts** , The orange Book, Norwich, 2004.

II- Les revues

1. Dietsch Michel, Tilloy Loic, **Leverage ratio et buffers de capital contra cycliques : l'efficacité de bale 3 dépend de l'efficience du calibrage**, Revue banque N°72 , 6 juillet - aout 2010.

2. International Organization for Standardization, **Risk management - Principles and guidelines on implementation**, Switzerland, 2008.

3. International Organization for Standardization, **Risk management - Principles and guidelines on implementation**, Switzerland, 2008.

4. Pickett, K .H, Spencer**, The Internal Auditing Handbook**, Second Edition, John Wiley& Sons, New Jersey, 2003.

5. **Powers Resource Corporation**, powers CIA review, 2004.

6. The institue of internals auditors**, international standars for the professional practice of internal audit**, 2010.
7. The institute of internal auditors**, Code Of Ethics**, 2009.
8. The institute of interal auditors, **The role of internal auditing in enterprise wide risk management**, September 2004 .

III- La webographie

1. Basel Committee, **Revised Framework**, june2006, www.bis.org, 04/02/2013.
2. Basel Committee, **Revised Framework**, june2006, www.bis.org, 04/02/2013.

الملاحق

الملحق الأول

استبيان الدراسة الميدانية

المدرسة العليا للتجارة

الماجستير في العلوم التجارية و المالية

تخصص: محاسبة، مراجعة وتدقيق

استبيان البحـــث

الأخ الكريم، الأخت الكريمة ...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد .....

يقوم الطالب بإعداد مذكرة بعنوان« **مدى مساهمة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية الجزائرية – دراسة ميدانية–** »، وذلك كبحث أكاديمي تكميلي لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية و المالية تخصص محاسبة، مراجعة وتدقيق.

ويمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة للبحث، حيث يهدف إلي دراسة وتحليل آراء المراجعين الداخليين حول دور المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر على مستوى البنوك التجارية في الجزائر.

وأحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. مع العلم بأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم.

الطالب: بوقرورة أيوب

يرجى التكرم بوضع إشارة (×) داخل المربع المناسب.

أولا: محاور الدراسة

المحور الأول: الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-	الشهادة العلمية والمهنية التي يحصل عليها المراجع الداخلي.					
2-	الخبرة المهنية والمعرفة بعمليات وإجراءات البنك.					
3-	التكوين المستمر للمراجع الداخلي.					

المحور الثاني: استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة باستقلالية وموضوعية المراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-	ارتباط المراجع الداخلي بلجنة المراجعة و مجلس الإدارة، والتفاعل المباشر معهم مع إيصال التقارير لهم.					
2-	استقلال المراجع الداخلي في أداء عمله وتحديد نطاق تدخله وتمكينه من الوصول إلى السجلات والأشخاص وغير ذلك.					
3-	عدم تحيز المراجع الداخلي وتجنبه لتضارب المصالح.					
4-	ردود فعل إيجابية و محفزة تجاه تقارير المراجع الداخلي من طرف مجلس الإدارة.					

المحور الثالث: جودة أداء المراجع الداخلي

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بجودة عمل المراجع الداخلي تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-	مجال عمل المراجع الداخلي.					
2-	دقة وكفاية برنامج المراجعة الداخلية.					
3-	مراجعة كفاءة وفعالية وظائف البنك.					
4-	المراقبة والمتابعة بعد القيام بعملية المراجعة للتأكد من مدى الالتزام البنك بالتوصيات المقدمة.					

المحور الرابع: دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-	مراجعة الاستراتيجيات والسياسات المعتمدة من مجلس إدارة البنك لإدارة المخاطر.					
2-	التأكد من أن جميع المخاطر المحيطة بالبنك قد تم تحديدها وأنها تراجع بصفة منتظمة ومستمرة.					
3-	التحذير في حال وجود مخاطر غير ملحوظة مسبقا.					
4-	تمتع المراجعين الداخليين بالمعرفة والفهم الكافيين لطبيعة المخاطر المحيطة بالبنك وأنشطته والمحددة من قبل الإدارة.					
5-	تطوير الأساليب والأدوات المستخدمة في عملية تحديد المخاطر.					
6-	تقديم التوصيات المتعلقة بعملية تحديد المخاطر، وتوصيلها إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة.					

المحور الخامس: دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-	التأكد أن عملية تقييم المخاطر تمت بشكل صحيح وباستخدام الطرق المناسبة لذلك.					
2-	تقييم المخاطر على كافة مستويات أنشطة البنك لتحديد الأنشطة الأكثر تعرضا للمخاطر.					
3-	تقييم احتمال وقوع التزوير أو الاحتيال.					
4-	توفر لدى قسم المراجعة الداخلية الأدوات والوسائل اللازمة لقياس المخاطر وتقييمها.					
5-	ترتيب المخاطر حسب الأولويات المعتمدة من مجلس الإدارة.					
6-	تقديم تقارير عن نتائج تقييم المخاطر إلى لجنة المراجعة.					
7-	تقديم التوصيات اللازمة لتحسين كفاءة عملية تقييم المخاطر.					

المحور السادس: دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر

الرقم	في رأيك، هل العناصر التالية المتعلقة بدعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر تساعد في تفعيل إدارة المخاطر ؟	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1-	تقديم النصيحة عند إعداد استراتيجيات مواجهة المخاطر في البنك.					
2-	المساهمة بالدور الاستشاري في التقليل من المخاطر.					
3-	تقييم فعالية الأساليب المتبعة في عملية معالجة المخاطر					
4-	اقتراح الوسائل و الآليات المناسبة للتعامل مع مختلف المخاطر.					
5-	مراقبة المخاطر بشكل دوري بحيث تتخذ الإدارة الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.					
6-	مراقبة المخاطر بشكل دوري للتأكد من أنه قد تم إدارتها بشكل ملائم ويتفق مع توقعات الإدارة.					
7-	مراقبة المخاطر بشكل دوري للتأكد من أنها ضمن الحدود المسموح بها من قبل مجلس الإدارة.					
8-	رفع تقارير دورية إلى لجنة المراجعة عن الإجراءات المتبعة في عملية معالجة المخاطر ونتائجها.					

ثانيا: بيانات عامة

1- الدرجة العلمية:
أقل من ليسانس ☐ ليسانس ☐
ماستر ☐ شهادة الدراسات العليا متخصصة ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

شهادة أخرها، يرجى تحديدها.....

2- التخصص العلمي:
محاسبة ☐ مالية ☐
مراجعة ☐ تسيير ☐

تخصص أخر، يرجى تحديده.....

3- الوظيفة:
مدير قسم المراجعة الداخلية ☐ مراجع رئيسي ☐
مراجع ☐

4- الخبرة:
أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

5- ملكية البنك:
بنك عمومي ☐ بنك خاص ☐

﴿ ***شكرا على تفهمكم وحسن تعاونكم*** ﴾

الملحق الثاني

نتائج الاختبارات الإحصائية

نتائج الاختبارات الإحصائية

الجزء الأول: النتائج المتعلقة باختبار الاتساق الداخلي والبنائي للاستبيان

1. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي)

Correlations

			Q2	Q1	Q3	Compétence de l'auditeur
Spearman's rho	Q2	Correlation Coefficient	1,000	,443**	,141	,771**
		Sig. (2-tailed)	,	,003	,362	,000
		N	44	44	44	44
	Q1	Correlation Coefficient	,443**	1,000	,217	,807**
		Sig. (2-tailed)	,003	,	,158	,000
		N	44	44	44	44
	Q3	Correlation Coefficient	,141	,217	1,000	,545**
		Sig. (2-tailed)	,362	,158	,	,000
		N	44	44	44	44
	Compétence de l'auditeur	Correlation Coefficient	,771**	,807**	,545**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,
		N	44	44	44	44

**. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

2. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي)

Correlations

			Q1	Q2	Q3	Q4	Independence et objectivité de l'auditeur
Spearman's rho	Q1	Correlation Coefficient	1,000	-,056	,044	,171	,430**
		Sig. (2-tailed)	,	,716	,774	,268	,004
		N	44	44	44	44	44
	Q2	Correlation Coefficient	-,056	1,000	,313*	,255	,614**
		Sig. (2-tailed)	,716	,	,039	,094	,000
		N	44	44	44	44	44
	Q3	Correlation Coefficient	,044	,313*	1,000	,063	,657**
		Sig. (2-tailed)	,774	,039	,	,684	,000
		N	44	44	44	44	44
	Q4	Correlation Coefficient	,171	,255	,063	1,000	,575**
		Sig. (2-tailed)	,268	,094	,684	,	,000
		N	44	44	44	44	44
	Independence et objectivité de l'auditeur	Correlation Coefficient	,430**	,614**	,657**	,575**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,004	,000	,000	,000	,
		N	44	44	44	44	44

**. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

3. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (جودة أداء المراجع الداخلي)

Correlations

			Q1	Q2	Q3	Q4	Performance de l'auditeur
Spearman's rho	Q1	Correlation Coefficient	1,000	,382*	,246	,176	,663**
		Sig. (2-tailed)	,	,011	,107	,254	,000
		N	44	44	44	44	44
	Q2	Correlation Coefficient	,382*	1,000	,218	-,134	,507**
		Sig. (2-tailed)	,011	,	,156	,384	,000
		N	44	44	44	44	44
	Q3	Correlation Coefficient	,246	,218	1,000	,370*	,768**
		Sig. (2-tailed)	,107	,156	,	,013	,000
		N	44	44	44	44	44
	Q4	Correlation Coefficient	,176	-,134	,370*	1,000	,538**
		Sig. (2-tailed)	,254	,384	,013	,	,000
		N	44	44	44	44	44
	Performance de l'auditeur	Correlation Coefficient	,663**	,507**	,768**	,538**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,
		N	44	44	44	44	44

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

4. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر)

Correlations

			Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Identification des risques
Spearman's rho	Q1	Correlation Coefficient	1,000	,283	-,020	-,002	,292	,344*	,562**
		Sig. (2-tailed)	,	,063	,895	,991	,054	,022	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Q2	Correlation Coefficient	,283	1,000	,451**	,479**	,302*	,257	,674**
		Sig. (2-tailed)	,063	,	,002	,001	,047	,092	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Q3	Correlation Coefficient	-,020	,451**	1,000	,436**	,331*	,211	,534**
		Sig. (2-tailed)	,895	,002	,	,003	,028	,169	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Q4	Correlation Coefficient	-,002	,479**	,436**	1,000	,486**	,100	,575**
		Sig. (2-tailed)	,991	,001	,003	,	,001	,518	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Q5	Correlation Coefficient	,292	,302*	,331*	,486**	1,000	,391**	,745**
		Sig. (2-tailed)	,054	,047	,028	,001	,	,009	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Q6	Correlation Coefficient	,344*	,257	,211	,100	,391**	1,000	,647**
		Sig. (2-tailed)	,022	,092	,169	,518	,009	,	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Identification des risques	Correlation Coefficient	,562**	,674**	,534**	,575**	,745**	,647**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,
		N	44	44	44	44	44	44	44

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

5. الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس(دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر)

Correlations

			Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Evaluation des risques
Spearman's rho	Q1	Correlation Coefficient	1,000	,489**	,236	,249	,233	,403**	,398**	,655**
		Sig. (2-tailed)	,	,001	,123	,104	,129	,007	,007	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q2	Correlation Coefficient	,489**	1,000	,249	,212	,254	,244	,349*	,657**
		Sig. (2-tailed)	,001	,	,103	,166	,096	,110	,020	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q3	Correlation Coefficient	,236	,249	1,000	,194	-,035	,042	-,070	,337*
		Sig. (2-tailed)	,123	,103	,	,206	,822	,787	,652	,025
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q4	Correlation Coefficient	,249	,212	,194	1,000	,475**	,288	-,018	,562**
		Sig. (2-tailed)	,104	,166	,206	,	,001	,058	,906	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q5	Correlation Coefficient	,233	,254	-,035	,475**	1,000	,429**	,338*	,695**
		Sig. (2-tailed)	,129	,096	,822	,001	,	,004	,025	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q6	Correlation Coefficient	,403**	,244	,042	,288	,429**	1,000	,392**	,662**
		Sig. (2-tailed)	,007	,110	,787	,058	,004	,	,008	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q7	Correlation Coefficient	,398**	,349*	-,070	-,018	,338*	,392**	1,000	,508**
		Sig. (2-tailed)	,007	,020	,652	,906	,025	,008	,	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44
	Evaluation des risques	Correlation Coefficient	,655**	,657**	,337*	,562**	,695**	,662**	,508**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,025	,000	,000	,000	,000	,
		N	44	44	44	44	44	44	44	44

**. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

6. الاتساق الداخلي لفقرات المحور السادس (دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر)

Correlations

			Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Traitement des risques
Spearman's rho	Q1	Correlation Coefficient	1,000	,623**	,137	,383*	,377*	,087	,323*	,467**	,665**
		Sig. (2-tailed)	,	,000	,375	,010	,012	,574	,032	,001	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q2	Correlation Coefficient	,623**	1,000	,247	,326*	,253	,202	,161	,317*	,635**
		Sig. (2-tailed)	,000	,	,106	,031	,097	,189	,297	,036	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q3	Correlation Coefficient	,137	,247	1,000	,532**	,391**	,383*	,231	,290	,556**
		Sig. (2-tailed)	,375	,106	,	,000	,009	,010	,132	,056	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q4	Correlation Coefficient	,383*	,326*	,532**	1,000	,618**	,366*	,239	,384*	,666**
		Sig. (2-tailed)	,010	,031	,000	,	,000	,014	,119	,010	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q5	Correlation Coefficient	,377*	,253	,391**	,618**	1,000	,469**	,499**	,592**	,760**
		Sig. (2-tailed)	,012	,097	,009	,000	,	,001	,001	,000	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q6	Correlation Coefficient	,087	,202	,383*	,366*	,469**	1,000	,488**	,280	,596**
		Sig. (2-tailed)	,574	,189	,010	,014	,001	,	,001	,065	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q7	Correlation Coefficient	,323*	,161	,231	,239	,499**	,488**	1,000	,679**	,634**
		Sig. (2-tailed)	,032	,297	,132	,119	,001	,001	,	,000	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Q8	Correlation Coefficient	,467**	,317*	,290	,384*	,592**	,280	,679**	1,000	,719**
		Sig. (2-tailed)	,001	,036	,056	,010	,000	,065	,000	,	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44
	Traitement des risques	Correlation Coefficient	,665**	,635**	,556**	,666**	,760**	,596**	,634**	,719**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,
		N	44	44	44	44	44	44	44	44	44

**. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

7. الاتساق البنائي

Correlations

			Compétence de l'auditeur	Independence et objectivité de l'auditeur	Performance de l'auditeur	Identification des risques	Evaluation des risques	Traitement des risques	Efficacité de Management des risques
Spearman's rho	Compétence de l'auditeur	Correlation Coefficient	1,000	,399**	,435**	,230	,209	,283	,612**
		Sig. (2-tailed)	,	,007	,003	,133	,173	,062	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Independence et objectivité de l'auditeur	Correlation Coefficient	,399**	1,000	,276	,383*	,362*	,535**	,680**
		Sig. (2-tailed)	,007	,	,070	,010	,016	,000	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Performance de l'auditeur	Correlation Coefficient	,435**	,276	1,000	,332*	,286	,457**	,645**
		Sig. (2-tailed)	,003	,070	,	,028	,060	,002	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Identification des risques	Correlation Coefficient	,230	,383*	,332*	1,000	,612**	,369*	,690**
		Sig. (2-tailed)	,133	,010	,028	,	,000	,014	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Evaluation des risques	Correlation Coefficient	,209	,362*	,286	,612**	1,000	,546**	,699**
		Sig. (2-tailed)	,173	,016	,060	,000	,	,000	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Traitement des risques	Correlation Coefficient	,283	,535**	,457**	,369*	,546**	1,000	,760**
		Sig. (2-tailed)	,062	,000	,002	,014	,000	,	,000
		N	44	44	44	44	44	44	44
	Efficacité de Management des risques	Correlation Coefficient	,612**	,680**	,645**	,690**	,699**	,760**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,
		N	44	44	44	44	44	44	44

**. Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

الجزء الثاني: النتائج المتعلقة باختبار ثبات الاستبيان وإعتدالية التوزيع

1. اختبار ثبات الاستبيان

معامل Cronbach's Alpha

Reliability Coefficients		
N of Cases =	44,0	N of Items = 6
Alpha =	,8046	

2. اختبار اعتدالية توزيع البيانات

Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Compétence de l'auditeur	Independence et objectivité de l'auditeur	Performance de l'auditeur	Identification des risques	Evaluation des risques	Traitement des risques	Efficacité de Management des risques
N		44	44	44	44	44	44	44
Normal Parameters[a,b]	Mean	4,4924	4,3693	4,3125	4,3295	4,3766	4,2216	4,3503
	Std. Deviation	,4160	,4363	,3967	,4424	,4018	,4346	,2999
Most Extreme Differences	Absolute	,185	,120	,165	,129	,130	,127	,073
	Positive	,154	,110	,114	,075	,130	,127	,056
	Negative	-,185	-,120	-,165	-,129	-,121	-,103	-,073
Kolmogorov-Smirnov Z		1,228	,793	1,092	,856	,865	,841	,482
Asymp. Sig. (2-tailed)		,098	,556	,184	,456	,443	,479	,974

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الجزء الثالث: خصائص العينة

NIVEAU SCOLAIRE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	INFERIEUR à LICENCE	1	2,3	2,3	2,3
	LICENCE	19	43,2	43,2	45,5
	POST GRADUATION SPECIALISEE	12	27,3	27,3	72,7
	MASTER	5	11,4	11,4	84,1
	MAGISTER	2	4,5	4,5	88,6
	AUTRE DIPLOMES	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

SPECIALITE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	COMPTABILITE	6	13,6	13,6	13,6
	FINANCE	21	47,7	47,7	61,4
	AUDIT	8	18,2	18,2	79,5
	MANAGEMENT	2	4,5	4,5	84,1
	AUTRE SPECIALITE	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

FONCTION

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DIRECTEUR D'AUDIT INTERNE	7	15,9	15,9	15,9
	AUDITEUR PRINCIPAL	12	27,3	27,3	43,2
	AUDITEUR	25	56,8	56,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

EXPERIENCE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOINS DE 5 ANS	23	52,3	52,3	52,3
	DE 5 à 10 ANS	5	11,4	11,4	63,6
	DE 10 à 15 ANS	5	11,4	11,4	75,0
	PLUS DE 15 ANS	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

FORME DE BANQUE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BANQUE PUBLIQUE	28	63,6	63,6	63,6
	BANQUE PRIVE	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الجزء الرابع: النتائج الخاصة بتحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار ستيودنت (t) لأسئلة الاستبيان

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q2	44	3,00	5,00	4,4318	,6250
Q1	44	3,00	5,00	4,3864	,6182
Q3	44	3,00	5,00	4,6591	,5258
Q1	44	1,00	5,00	4,3636	,8651
Q2	44	3,00	5,00	4,4318	,6954
Q3	44	2,00	5,00	4,3864	,8413
Q4	44	3,00	5,00	4,2955	,6675
Q1	44	3,00	5,00	4,2273	,6421
Q2	44	3,00	5,00	4,3864	,5377
Q3	44	3,00	5,00	4,0682	,6954
Q4	44	3,00	5,00	4,5682	,5455
Q1	44	2,00	5,00	4,0909	,8302
Q2	44	2,00	5,00	4,3409	,6801
Q3	44	3,00	5,00	4,2500	,5757
Q4	44	3,00	5,00	4,5682	,5866
Q5	44	2,00	5,00	4,3864	,7840
Q6	44	2,00	5,00	4,3409	,7759
Q1	44	2,00	5,00	4,2955	,7015
Q2	44	3,00	5,00	4,3409	,6450
Q3	44	3,00	5,00	4,3409	,6450
Q4	44	2,00	5,00	4,4545	,6973
Q5	44	2,00	5,00	4,2273	,8856
Q6	44	3,00	5,00	4,4318	,5866
Q7	44	4,00	5,00	4,5455	,5037
Q1	44	1,00	5,00	3,7727	,8315
Q2	44	1,00	5,00	3,7045	,8513
Q3	44	3,00	5,00	4,2500	,6515
Q4	44	2,00	5,00	4,3409	,6450
Q5	44	4,00	5,00	4,5909	,4974
Q6	44	2,00	5,00	4,5227	,6985
Q7	44	3,00	5,00	4,3409	,6801
Q8	44	3,00	5,00	4,2500	,7510
Compétence de l'auditeur	44	3,67	5,00	4,4924	,4160
Independence et objectivité de l'auditeur	44	3,00	5,00	4,3693	,4363
Performance de l'auditeur	44	3,25	5,00	4,3125	,3967
Identification des risques	44	3,17	5,00	4,3295	,4424
Evaluation des risques	44	3,14	5,00	4,3766	,4018
Traitement des risques	44	3,38	5,00	4,2216	,4346
Efficacité de Management des risques	44	3,60	4,92	4,3503	,2999
Valid N (listwise)	44				

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q2	44	4,4318	,6250	9,422E-02
Q1	44	4,3864	,6182	9,319E-02
Q3	44	4,6591	,5258	7,926E-02
Q1	44	4,3636	,8651	,1304
Q2	44	4,4318	,6954	,1048
Q3	44	4,3864	,8413	,1268
Q4	44	4,2955	,6675	,1006
Q1	44	4,2273	,6421	9,680E-02
Q2	44	4,3864	,5377	8,106E-02
Q3	44	4,0682	,6954	,1048
Q4	44	4,5682	,5455	8,224E-02
Q1	44	4,0909	,8302	,1252
Q2	44	4,3409	,6801	,1025
Q3	44	4,2500	,5757	8,679E-02
Q4	44	4,5682	,5866	8,843E-02
Q5	44	4,3864	,7840	,1182
Q6	44	4,3409	,7759	,1170
Q1	44	4,2955	,7015	,1058
Q2	44	4,3409	,6450	9,723E-02
Q3	44	4,3409	,6450	9,723E-02
Q4	44	4,4545	,6973	,1051
Q5	44	4,2273	,8856	,1335
Q6	44	4,4318	,5866	8,843E-02
Q7	44	4,5455	,5037	7,593E-02
Q1	44	3,7727	,8315	,1253
Q2	44	3,7045	,8513	,1283
Q3	44	4,2500	,6515	9,821E-02
Q4	44	4,3409	,6450	9,723E-02
Q5	44	4,5909	,4974	7,498E-02
Q6	44	4,5227	,6985	,1053
Q7	44	4,3409	,6801	,1025
Q8	44	4,2500	,7510	,1132
Compétence de l'auditeur	44	4,4924	,4160	6,272E-02
Independence et objectivité de l'auditeur	44	4,3693	,4363	6,578E-02
Performance de l'auditeur	44	4,3125	,3967	5,980E-02
Identification des risques	44	4,3295	,4424	6,669E-02
Evaluation des risques	44	4,3766	,4018	6,058E-02
Traitement des risques	44	4,2216	,4346	6,551E-02
Efficacité de Management des risques	44	4,3503	,2999	4,521E-02

الجزء الخامس: النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة عن طريق معامل الارتباط بيرسون

1. العلاقة بين الكفاءة المهنية للمراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر.

Correlations

		Compétence de l'auditeur	Efficacité de Management des risques
Compétence de l'auditeur	Pearson Correlation	1,000	,627**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	44	44
Efficacité de Management des risques	Pearson Correlation	,627**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	44	44

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. العلاقة بين استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر.

Correlations

		Performance de l'auditeur	Efficacité de Management des risques
Performance de l'auditeur	Pearson Correlation	1,000	,705**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	44	44
Efficacité de Management des risques	Pearson Correlation	,705**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	44	44

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. العلاقة بين جودة أداء المراجع الداخلي وتفعيل إدارة المخاطر.

Correlations

		Identification des risques	Efficacité de Management des risques
Identification des risques	Pearson Correlation	1,000	,723**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	44	44
Efficacité de Management des risques	Pearson Correlation	,723**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	44	44

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. العلاقة بين دعم المراجع الداخلي لعملية تحديد المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر.

Correlations

		Identification des risques	Efficacité de Management des risques
Identification des risques	Pearson Correlation	1,000	,723**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	44	44
Efficacité de Management des risques	Pearson Correlation	,723**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	44	44

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5. العلاقة بين دعم المراجع الداخلي لعملية تقييم المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر.

Correlations

		Evaluation des risques	Efficacité de Management des risques
Evaluation des risques	Pearson Correlation	1,000	,770**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	44	44
Efficacité de Management des risques	Pearson Correlation	,770**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	44	44

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6. العلاقة بين دعم المراجع الداخلي لعملية معالجة المخاطر وتفعيل إدارة المخاطر.

Correlations

		Traitement des risques	Efficacité de Management des risques
Traitement des risques	Pearson Correlation	1,000	,768**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	44	44
Efficacité de Management des risques	Pearson Correlation	,768**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	44	44

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجزء السادس: النتائج الخاصة باختبار وجود فروق بين إجابات المراجعين الداخليين في البنوك التجارية العمومية والخاصة.

Group Statistics

	FORME DE BANQUE	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Compétence de l'auditeur	BANQUE PUBLIQUE	28	4,5714	,4143	7,830E-02
	BANQUE PRIVE	16	4,3542	,3938	9,845E-02
Independence et objectivité de l'auditeur	BANQUE PUBLIQUE	28	4,3571	,4735	8,948E-02
	BANQUE PRIVE	16	4,3906	,3760	9,401E-02
Performance de l'auditeur	BANQUE PUBLIQUE	28	4,4464	,2994	5,657E-02
	BANQUE PRIVE	16	4,0781	,4446	,1111
Identification des risques	BANQUE PUBLIQUE	28	4,3690	,4336	8,194E-02
	BANQUE PRIVE	16	4,2604	,4634	,1158
Evaluation des risques	BANQUE PUBLIQUE	28	4,4337	,3444	6,509E-02
	BANQUE PRIVE	16	4,2768	,4823	,1206
Traitement des risques	BANQUE PUBLIQUE	28	4,2054	,4057	7,667E-02
	BANQUE PRIVE	16	4,2500	,4937	,1234
Efficacité de Management des risques	BANQUE PUBLIQUE	28	4,3972	,2651	5,010E-02
	BANQUE PRIVE	16	4,2684	,3464	8,660E-02

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Compétence de l'auditeur	Equal variances assumed	,869	,357	1,703	42	,096	,2173	,1276	-4,02E-02	,4747
	Equal variances not assumed			1,727	32,706	,094	,2173	,1258	-3,88E-02	,4733
Independence et objectivité de l'auditeur	Equal variances assumed	,425	,518	-,242	42	,810	-3,348E-02	,1383	-,3125	,2455
	Equal variances not assumed			-,258	37,426	,798	-3,348E-02	,1298	-,2964	,2294
Performance de l'auditeur	Equal variances assumed	2,113	,154	3,282	42	,002	,3683	,1122	,1419	,5948
	Equal variances not assumed			2,953	22,924	,007	,3683	,1247	,1103	,6263
Identification des risques	Equal variances assumed	,117	,734	,780	42	,440	,1086	,1393	-,1725	,3897
	Equal variances not assumed			,766	29,642	,450	,1086	,1419	-,1813	,3986
Evaluation des risques	Equal variances assumed	,296	,589	1,254	42	,217	,1569	,1251	-9,56E-02	,4093
	Equal variances not assumed			1,145	23,892	,264	,1569	,1370	-,1260	,4397
Traitement des risques	Equal variances assumed	,754	,390	-,324	42	,747	-4,464E-02	,1376	-,3224	,2331
	Equal variances not assumed			-,307	26,609	,761	-4,464E-02	,1453	-,3430	,2537
Efficacité de Management des risques	Equal variances assumed	,561	,458	1,385	42	,173	,1288	9,299E-02	-5,88E-02	,3165
	Equal variances not assumed			1,288	25,157	,210	,1288	,1001	-7,72E-02	,3348